IPARGAZDASÁGI SZEMLE

A TARTALOMBÓL

1828

1990/1

IPARGAZDASÁGI SZEMLE

XXI. ÉVFOLYAM
1990. 1. SZÁM

BUDAPEST

Szerkeszti: a Szerkesztőbizottság

BOTOS BALÁZS (főszerkesztő), HAJNÓCZY ÁRPÁD (szerkesztő)

A kiadásért felel az Akadémiai Kiadó főigazgatója

ISSN 0133–6452

Szerkesztőség: MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet, 1112 Budapest
Budaörsi út 43–45. Tel.: 850–777. Megjelenik negyedévenként. Példányonként megvásárolható
a Hírlap-előfizetési és Lapellátási Iroda V. Bajcsy-Zsilinszky út 76. sz. alatti hírlapboltjában.
Előfizetési ára egy évre 300,– Ft. Terjeszti a Magyar Posta.
Előfizethető a Hírlap-előfizetési és Lapellátási Irodánál (HELIR Budapest V., József nádor tér 1.
Postacím: 1900 Budapest – közvetlenül vagy postautalványon, valamint átutalással a
HELIR 215–98162 pénzforgalmi jelzőszámára. Indexszám: 25.394

9019293 MTA Sokszorosító, Budapest. F. v.: dr. Héczey Lászlóné

IPARGAZDASÁGI SZEMLE
1990/1

TARTALOM

TANULMÁNYOK

NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK – TUDOMÁNYOS ÉLET

SZAKIRODALOM

REVIEW OF INDUSTRIAL ECONOMICS
1990/1

CONTENTS

STUDIES

INTERNATIONAL EXPERIENCES – SCIENTIFIC LIFE

BOOK REVIEWS

E SZÁMUNK SZERZŐI

Karsai Judit: Az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet munkatársa
Kiefer Márta: Az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet munkatársa
Csorba Zoltánné: az OT főelőadója
Hoványi Gábor: az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet munkatársa
Frigyesi Veronika: az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet munkatársa
Veress József: a MKKE docense
Osman Péter: az Innofinance osztályvezetője
Reketye Gábor: a Janus Pannonius Tudomány Egyetem docense
Szabó Ágnes: az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet munkatársa
Botos Balázs: az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet igazgatója

TANULMÁNYOK

KARSAI JUDIT:

A VÁLLALATI VISSZAFEJLESZTÉSEK MEGVALÓSÍTÁSÁNAK KÜLFÖLDI ÉS HAZAI TAPASZTALATAI

A visszafejlesztésekről nyilatkozó hazai szakemberek, illetve a témát érintő publikációk szerzői általában teljes vállalatok megszünését – megszüntetését elemzik. Hiányzik az a nézőpont, amely a visszafejlesztést a vállalati stratégia részének, azaz a gazdálkodók belügyének tekinti. A piacgazdaság megteremtése azonban azt feltételezi, hogy természetessé válik a tevékenységek vállalati szinten kezdeményezett visszafejlesztése.

Az Ipargazdasági Szemle 1989/1. számában bemutattam, hogy a nyugati cégek milyen feltételek esetén vállalkoznak egyes tevékenységeik feladására, s mely tényezők akadályozzák ebben őket. E cikkben azt elemzem a nyugati szakirodalom, valamint a témában 1989-ben folytatott saját kutatásom alapján, hogy a leépítések megvalósításának módja hogyan befolyásolja a visszafejlesztésektől várt hatás tényleges elérését. A publikációkból megismert számos változat ugyanis erőteljesen eltér a visszafejlesztések időzítését, megvalósításának időtartamát, az akció tényleges költségigényét, az elvárható bevételek nagyságát és összetételét, valamint a leépítés által érintett foglalkoztatottak sorsát illetően.

A megvalósítás módozatai

A leggyakrabban alkalmazott megoldás a leépítendő üzleti részleg működő egységként történő eladása. Ritkábban elemzik a publikációk – talán mert valamivel kevésbé bonyolult – a kiszemelt terület részenkénti eladását, illetve a felszámolást. A fentiek mellett esetleg azok előzményeként még igen sok alváltozat előfordulhat. Például, ha a szóbanforgó részleget először „rendbe hozzák", s csak utána válnak meg tőle. Vagy összeolvasztják egy másik vállalattal úgy, hogy a részvények egy részét megtartják, s csak később, amikor a részleg az új felállásban már jól működik, akkor szabadulnak meg a megtartott részvény-hányadtól. Elképzelhető olyan változat is, amikor a visszafejlesztésre ítélt területet a többségi részesedést megtartva, tulajdonjogilag és a vezetés szempontjából olyan elkülönülő új céggé alakítják, amelynek tevékenysége nem szakad el a vállalattól. Ilyen esetben az akció a tulajdoni részesedés egy későbbi időpontban történő végleges eladásával zárul.

Az eladások útján megvalósítani kívánt visszafejlesztések sikerét erőteljesen meghatározza, hogy mennyire körültekintően választják ki a vevőt. A vevők jöhetnek a vállalaton belülről is, azaz lehetnek a cég vezetői vagy alkalmazottai. Viszonylag új

jelenség a nyugati piacgazdaságokban a vállalati felső vezetők, menedzserek általi cégfelvásárlás, az úgynevezett management buy-out (MBO).

A vevők jöhetnek a vállalaton kívülről, – versenytársak, szövetségesek, a korábbi szállítók – de jöhetnek a vállalat profiljába tartozó termékekhez valamilyen más módon kapcsolódó cégek is, végül a leépítendő részleghez hasonló termelési folyamatokkal, marketing- és elosztási rendszerekkel rendelkező vállalatok, de vevővé válhatnak teljesen más profilú, akvizíciós programmal jelentkező konglomerátumok, befektető csoportok, vagy egyéni vállalkozók.

A vevők kiválasztásakor sok kérdés vetődik fel egyszerre. Fontos szempont, hogy milyen formában és időzítéssel képes a vevő a vásárlásnál fizetni, azaz pénzzel, értékpapírokkal vagy valamilyen csereüzlettel történik a számla kiegyenlítése. A fizetés egyszerre, vagy részletekben valósul meg, az utóbbi esetben bekalkulálva a pénz idő-értékét.

Ügyelni kell arra is, hogy a leépítendő rész „kiszabása" úgy történjék, hogy az a potenciális vevő számára életképesnek bizonyulhasson. Az eladás kapcsán ajánlatos előre felkészülni a verseny tisztaságát védő trösztellenes törvények „kimagyarázására", amennyiben a kiszemelt vásárló egy korábbi versenytárs.

Az eladás megtervezésekor, az eladási ár kialakításánál különösen fontos – amint arra a nyugati szakértők felhívják a figyelmet –, hogy a visszafejlesztő cég „a vevő fejével is tudjon gondolkodni", azaz próbálja meg minél pontosabban felbecsülni, hogy a vásárlás mekkora és milyen jellegű előnyöket ígér a vásárlónak.

A tárgyalás komoly felkészülést kíván, hiszen a megfelelő értékeléshez ismerni kell a várható kilátásokat, a versenybeli előnyök és hátrányok fő területeit. Át kell tekinteni, hogy az új felállásban, illetve új keretek között milyen előnyökkel jár az adott részleg további működtetése, s a vásárló milyen módon tudja majd a maga számára alkalmasabbá tenni a máshol leépítésre kerülő területet. Elképzelhető például, hogy az új vezetés több együttműködési lehetőségre bukkan, s szervezetébe illesztve az új részleg irányítása elődjéhez képest kevesebb időt igényel, avagy kevésbé emészt fel más erőforrásokat. Például a piaci fellépésben, a gyártásban vagy a műszaki fejlesztésben, illetve a meglévő egységekkel történő összevonás kapcsán juttatja a vevőt korábban kihasználatlan előnyökhöz.

Az 1988-ban megjelent Takeover Gide (Az átvételes beruházások kézikönyve) 16 olyan lehetséges motívumot sorol fel a cégek felvásárlásának indokaként, amelyek a leépítésre szánt vállalat-részek átvételét is indokolhatják. Ezek közé tartozik – többek között – a növekedés, az új piacon való megjelenés, az új termék megszerzése, a speciális tudás átvétele, a tőkejavakhoz jutás, a diverzifikálás, a piacvédelem, a beszállítói források védelme, a vállalat státusának megváltoztatása, a piaci hálózat bővítése, az adókedvezmény, a tőkejavak jobb kihasználása, az átvételből származó könyvviteli előnyök, a kényszerűség, az önvédelem és a szétbontás.[1]

Előnyös – vélik a szakértők –, ha a várható pozitív hatások felbecsülése és jelzése kiterjed a megvásárlásra kerülő területen esedékes befektetések nagyságára, a feltételezett értéknövekedésre, a várhatóan jelentkező szinergia hatásokra. A kimerítő informálás különösen azoknál a vevőknél fontos, akik az adott profilban még kevéssé

[1] Vö.: Hegedűs – Réti (1989)

járatosak. Természetesen a felajánlható segítség igénybevételét behatárolja a vevő felvásárlással elérni kívánt célja. Nem mindegy ugyanis, hogy termelési-piacbővítési megfontolások, azaz a tőke használati értékét figyelembe vevő szempontok vezérlik-e elsősorban a vásárlót, avagy tisztán megtérülési motívumok játszanak szerepet a vevő döntésénél, s így csupán az érdekli, hogy mennyire lehet feltornázni az átvett egység értékét, esetleg eleve bekalkulálva bizonyos részek eladását vagy megszüntetését. Látható tehát, hogy a vállalatok be- és összeolvadási kísérletei, valamint az ezt követő leépítési akciók között szoros a kapcsolat.

Az eladási ár kialakításában egyik oldalról az eladásra készülődő cég leépítésre szánt területén lekötött tőkék értékének, valamint a részleg jövedelemhozó képességének felbecsülése, a másik oldalról a potenciális vevőknél jelentkező várható előnyök, illetve a pénzpiac feltételezett értékelése segít. Ha a vállalatok komolyabb akcióra készülnek, akkor általában a beolvasztásra, átadásra vagy önállósításra kerülő részek értékének becslését, valamint sok esetben a vevők felkutatását is a fenti feladatra specializálódott ügynökségekre bízzák.[2] Egy 1964-es, 200 cégre kiterjedő amerikai vizsgálat szerint a leépítésre vállalkozók visszafejlesztésre ítélt területeik eladásakor általában még közvetlenül léptek kapcsolatba a vevőkkel, mégpedig háromnegyed részük az érintett iparágon belül keresett partnert. (A válaszadók a kapcsolatba lépés módjánál 87 százalékban jelölték meg a közvetlen kapcsolatot, 53 százalékban a befektetési bankok, 42 százalékban a kereskedelmi bankok, 29 százalékban tőzsdei alkuszok, 24 százalékban tanácsadók, 18 százalékban revizorok, 11 százalékban az ügyvédek segítségét vették igénybe, s 8 százalékban hirdetés útján kerestek partnereikkel kapcsolatot.[3])

Ha az igénybevett segítség ellenére mégsem sikerül a működő cégként történő eladás, akkor le kell adni az elképzelésekből, s könyvértéken kell értékesíteni a kiszemelt területet. Egy 1978-ban 81 amerikai vállalat körében végzett felmérés adatai szerint a leépítések több mint fele könyvértéken történt, 30 százalékuk pedig ennél is alacsonyabb áron.[4]

A leépítés módja, illetve a vevők kiválasztása végső soron eldönti a leépítendő területen foglalkoztatott munkaerő sorsát is. Amennyiben a visszafejleszteni kívánt területet működő egységként sikerül továbbadni, akkor az akció rövidebb távon valószínűleg nem veszélyezteti az ott dolgozók helyzetét.[5] Ha részenkénti eladásra, illetve felszámolásra kerül a sor, akkor a dolgozók egy része alkalmazható a vállalat más, megmaradó részlegeinél, ám sokak munkahelye kérdésessé válhat. Ilyen esetekben – hívják fel a nyugati szerzők a figyelmet – célszerű, ha a leépítésre készülő vállalat gondosan jár el az elbocsátások kapcsán fellépő költségek előzetes számbavételénél, mert azok tetemesek lehetnek.

[2] Az átvételekre szakosodott tanácsadó cégek, a bankok és a tőzsdei alkusz-cégek speciális M+A (Merger and Acquisition = összevonás és felvásárlás) részlegei az utóbbi tíz évben szaporodtak meg nagyon. (Vö.: Hegedűs–Réti (1989).

[3] Vignola (1974)

[4] Bibeault (1982)

[5] Sok vállalat az eladási szerződésbe is beleveszi a dolgozóknak biztosított korábbi jogok fenntartását.

A költségek között meg kell különböztetni az elkerülhetetlen és a befolyásolható kiadások körét. Az előbbiekbe tartoznak a már korábban megkötött munkaszerződésekből és megállapodásból adódó – kollektív szerződések szerinti – kötelezettségek, így például a végkielégítés vagy a nyugdíj meghatározott nagysága. A szakértők figyelmeztetnek arra, hogy e kötelezettségek vállalásakor, – mivel ez általában a cégek prosperáló időszakában történik – a vállalatok gyakran egyáltalán nem számolnak egy majdani visszafejlesztés lehetőségével, s rövid távú előnyök fejében igen költséges megoldásokba is belemennek. A jelentkező költségek másik része elsősorban attól függ, hogy a cég megmaradó részein mennyire ismerik a felszabaduló munkaerő pontos jellemzőit. Ugyancsak sokba kerül az utcára kerülő dolgozók elhelyezkedéséhez, illetve a helyi közösségeknek nyújtott támogatás. Ennek jelentősége különösen a munkások nagyobb körét megmozgató akcióknál, illetve az adott körzetben rendelkezésre álló pótlólagos munkahelyek szűkösségekor nagy.

A leépítést végző cég sokféle módon érheti el, hogy e folyamat fájdalommentesebb legyen. A vállalatmegszűnéseket illetve a munkanélküliség kérdését, valamint a munkaerőpiac jellemzőit taglaló irodalom bőségesen foglalkozik e kérdéssel[6], így a visszafejlesztések kapcsán a segítségnek csak a legelterjedtebb formáit célszerű körvonalazni.

A cégek anyagi és szervezési téren egyaránt támogathatják dolgozóik új munkahelyre kerülését. Az állami és magánkézben lévő munkaközvetítő irodákkal, ügynökségekkel történő együttműködés hatásfokát jelentősen javíthatja a tervezett leépítések előzetesen megfelelő időben történő közlése. Fontos a vállalat által finanszírozott átképzési, továbbképzési és más oktatási program szervezése, népszerűsítése, a részvétel anyagi támogatása. A meggyőzésben és segítségben a tapasztalatok szerint a szakszervezet is jelentősen kiveszi a részét. Az elbocsátott dolgozók helyzetének megkönnyítésére, az átképzés és az új munkahelyek megtalálásának szervezési és anyagi támogatása mellett sok helyen az új vállalkozások megindításához nyújtott kedvezmények is hasznosnak bizonyultak. Sok publikáció említi a nyugdíjalapok átalakításával, a korkedvezményes nyugdíjazással, a végkielégítéssel, illetve a fizetett szabadsággal kapcsolatos vállalati kiadások számbavételének célszerűségét.

A dolgozóknak különböző címeken adott segítség költségei mellett számolni kell az érintett területeken – a megszüntetési, illetve leépítési elképzelések ismertté válása miatt – a költségnövekedéssel is. Ezt a termelékenység különböző okok miatti csökkenése, például az emelkedő hiányzások, a munka lassítása, a minőség romlása stb. okozhatja. A várható negatív hatások erőteljesen csökkenthetők, ha a leépítéssel kapcsolatos tájékoztatás megfelelő időben, formában, stílusban és tartalommal történik. A személyre szóló beszélgetések megszervezésével különösen javítható a légkör és hatékonnyá tehető a rászorulóknak szóló segítség. A „testre szabott" foglalkozás azért olyan fontos, mert a különböző nemű, korú, végzettségű és etnikumú dolgozók esélye az elhelyezkedésre távolról sem azonos a munkaerőpiacon. A segítség formáját így ehhez kell igazítani.

A tapasztalatok szerint mindenképpen elkerülendők a rémhírek, a bizonytalan-

[6]Az MTA Ipar- és Vállalatgazdasági-kutató Intézetben Viszt Erzsébet vezetésével önálló kutatás foglalkozik a foglalkoztatáspolitika kérdéseivel.

ságot, feszültséget szülő hiányos és megkésett tájékoztatás. A „lecsengő" periódusban különösen fontos feladat, hogy a középvezetők jelentős részét megnyerjék és az akció értelméről meggyőzzék, a kulcsfontosságú embereket megtartsák, a vállalat más területein foglalkoztathatókat áthelyezzék, valamint a termelékenységet elfogadható szinten tartsák. Ez ugyanis az a vezetői réteg, amely közel van a termeléshez, s így a kialakuló hangulatot erőteljesen befolyásolja. Esetükben a személyre szóló meggyőzés, a magasabb végkielégítés, az új munkahely megszervezése, a tovább maradásból eredő veszteségek kompenzálása a vállalatot sok veszteségtől és hírnevének a romlásától is megkímélheti.

Részletes összehasonlítás olvasható például a General Motors és a Ford cég egy-egy jelentősebb gyár-bezárásáról. A cikk[7] rámutat az utóbbi vállalatnál a gondosabb felkészülésből és a körültekintőbb végrehajtásból eredő előnyökre. A GM dolgozóit a gyár ideiglenes leállítása előtt mindössze 3 héttel értesítette, majd ezt követően 13 hónap szüneteltetés után hozott végleges döntést a leállításról. A bizonytalanság sokakat nem késztetett végleges lépésre, s a közeli cégek is vonakodtak átmeneti időre alkalmazni a GM dolgozóit. A munkásoknak nem volt elég idejük arra, hogy alternatívákban gondolkodjanak. Szintén kevés idő volt ahhoz, hogy a kormányzat megszervezze a hivatalos segítségnyújtást az átképzésben és az álláskeresésben. Ezzel ellentétben a Fordnál eleve jobb volt a kapcsolat a dolgozókkal, korábban is jobban bevonták őket a tervezésbe, minőségi körök alakultak. A bezárást fél évvel előbb közölték, s programokat dolgoztak ki az oktatásra, a stressz levezetésére, az újbóli elhelyezkedésre. A cég sok szakemberét kérte fel a munkanélkülivé válókkal történő foglalkozásra, s szoros együttműködést alakítottak ki a szakszervezetekkel is. Az átképzési programokban – a megfelelő propaganda munka hatására – az elbocsátottak 70 százaléka vett részt, míg a GM-nél ez az arány csak 42 százalékos volt. A Fordnál nem, a GM-nél nyolc elbocsátott dolgozó követett el öngyilkosságot.

Megfigyelhető, hogy a közvéleményben a vállalatról kialakuló képpel többet törődő cégek általában gondosabban szervezik meg a dolgozóik elbocsátását, a helyi közösséget, illetve területet érintő negatív hatások kompenzálását, valamint korábbi vevőiknél és szállítóiknál okozott zavarokat körültekintőbben rendezik el.

Hazai tapasztalatok

A hazai cégekkel – a visszafejlesztések ritkasága miatt – kevés a konkrét tapasztalat a megvalósítás módszereiről. Sok az olyan vállalat, amely visszafejlesztést tervez, illetve erre kényszerül, de még nem jutott túl az elvi szükségesség, illetve a keretek megfogalmazásában. A már végrehajtott akciók mindenesetre azt jelzik, hogy a működő részlegek eladása – ami a nyugati cégek visszafejlesztéseinek elsődleges formája – nem jellemző a hazai vállalatok visszafejlesztési gyakorlatára. A gyakoribb megoldás inkább az üres telkek, üzem- vagy irodaépületek, a használaton kívüli gépek eladása. A működő egységek eladását nem csupán az érdekeltség hiánya hátráltatja, hanem a vásárláskor megfelelő tőkeerővel rendelkező vevők korlátozott száma, vala-

[7] Yoder-Standohar (1985)

mint a kapcsolatépítést biztosító infrastruktúra kiépítetlensége is. A potenciális vevőkör erőteljes beszűkülése részben a vállalati szervezet, részben az általános gazdasági helyzet következménye.[8] Az átvételes beruházások magyarországi piacát elemző egyik írás egyenesen úgy fogalmaz, hogy „ilyen piac nem létezik, bár több jel utal arra, hogy kereslet és kínálat lenne".[9] Ugyancsak e cikk szerint „a megvásárláshoz szükséges likvid-tőkével, távlati elképzelésekkel nem a magyar ipar vezérhajói, hanem a pénzintézetek,... 'alternatív' vállalkozások, külföldi befektetők... rendelkeznek".[10] Az első igazi átvételes beruházás során – amikor egy már korábban önállósított és ezután tönkrement gyárat megvettek, kizárólag a későbbi vevő tett elfogadható ajánlatot a vásárlásra, mások nem rendelkezvén megfelelő eszközökkel, hitelek útján kívánták volna az üzletet nyélbe ütni.[11]

A fenti esetből, az elkészített esettanulmányok alapján, valamint a hazai publikációkból látható, hogy hiányzik a (működő) egységek eladását elősegítő infrastruktúra. Az említett átvételes beruházásnál például „a közvetítő szerepét nem egy erre szakosodott cég, hanem a területi pártbizottság instruktora látta el." Hasonlóképpen nem a piaci folyamatokra bízták a vevők megtalálását annak a miskolci gyárnak az eladásánál, amelynél a budapesti székhelyű „nagyvállalat vezetői több ízben felkeresték a Borsod megyei politikai vezetőket, és tájékoztatták őket az eladási szándékról".[12] A vevők megtalálásának leggyakoribb módja – megfelelően szakosodott, felkészült ügynökségek és tanácsadó irodák hiányában – a szóba jöhető vevők informális kapcsolatok „üzembe helyezése".

Az eladási ár esetlegességét, annak nem üzleti alapú meghatározását eredményezi, hogy a tőkepiac nem épült ki, a szabad tőkének nincs mozgástere, a vállalkozások üzleti értéke felbecsületlen, a profithozó képesség értékelését biztosító információk hozzáférhetetlenek. Továbbá a vevők és eladók egymásratalálásának kismértékben alakult ki az intézményes rendje, illetve a vásárlói kör viszonylag korlátozott. Az eladó, vagyis a leépítésre vállalkozó cég szempontjából a jelenlegi gyakorlat mindenképpen hátrányos, mert még nagyvonalúan sem képes a tervezett akció várható bevételét felbecsülni, annak alakulását befolyásolni.

A vagyonrészek adásvételére specializálódott ügynöki hálózatok szerepét, helyzetét részletesen tárgyalja a szanálások, felszámolások kérdését boncolgató hazai szakirodalom. E szerint az ilyen jellegű szervezetek már kirajzolódóban vannak, s – nem véletlenül – túlnyomó részt pénzintézetek bolygóiként fogalmazódnak meg.[13]

A bankok szerepe a legtöbb visszafejlesztési akciónál felfedezhető, s részvételük általában nem is a közvetítésnél fontos, hanem a leépítésekből várható bevétel meg-

[8] Vö.: Gálik–Veres (1988) 172. old.

[9] Hegedűs–Réti (1989)

[10] Hegedűs–Réti (1989) 1–5. old.

[11] Vö.: Hegedűs–Réti (1989).

[12] Kulcsár–Szalai (1988), 6. old.

[13] A Magyar Hitelbank például bajba jutott kliensei talpraállítását egy önálló szanálási és felszámolási osztály létrehozásával is elő kívánta segíteni.

előlegezésénél. Mivel a cégek általában már csak végszükség esetén, vészhelyzetben folyamodnak ilyen akciókhoz, e „segítség" nélkül sokszor nem is tudnák áthidalni a kritikus időszakot. A csőd elkerülése érdekében például a bankok megelőlegezik az eladások várható értékét, kezességet vállalnak egymás hiteleihez, vagy éppen „elvi" garancia vállalásával állnak a tervezett visszafejlesztési akció mellé. Az ő magatartásukat is a csőd elkerülése motíválja, mert míg fizetési késedelemkor az alapkamaton túl késedelmi kamatot is felszámíthatnak, csődnél a veszteséget tartalékaik terhére kellene leírniuk.

Például a Szanáló Szervezet az egyik vállalat számára az érdekeltségi alaphiány megszüntetéséhez előírt visszafejlesztés sikeres lebonyolítása érdekében hitel folyósítását írta elő a várható bevételek megelőlegezésére, s kezességet is vállalt.

Egy másik példa, hogy a „megszorult" vállalatnak ne kelljen gyártelepét forgalmi értéken alul eladnia, két bank is a segítségére sietett. A fedezet maga a telep volt, s az egyik bank a veszteség összegéig garanciát vállalt, a másik pedig a forgalmi értéket hitelezte meg.

Kevésbé bántak „kesztyűs kézzel" a bankok egy olyan vállalattal, amely ellen már a csődeljárás is megindult. Bár a hitelezőkkel való egyezkedés végül is sikerrel járt, s a gyár némi haladékot kapott, a talpraálláshoz további hitelekre is szüksége lett volna. A tönk szélén álló vállalatnak azonban újabb hitelt sehol sem akartak adni. A gyár a kerületi pártbizottsághoz s az illetékes ágazati szakszervezethez is hiába fordult segítségért. Végül az igazgató az egyik nagy kereskedelmi bank „innovatív" vezérigazgatóját kereste meg, aki átnézve a gyár kibontakozási programját, azt megvalósíthatónak ítélte, s erkölcsi garanciát adott. Erre való hivatkozással a gyárral már „szóbaálltak" mások is.

A vállalati vagyontárgyak eladására leegyszerűsödő visszafejlesztéseknél az infrastrukturális háttér – a szabad tőke megjelenését gátoló tőkepiac hiányát leszámítva – a működő részlegek értékesítésének feltételeihez képest fejlettebb. Egyre több vállalkozás szerveződik például ingatlanok vételére, eladására, közvetítésére, értékelésére, szaktanácsadásra, a szerződések megkötésére, engedélyek beszerzésére és nyilvántartására.[14] A feleslegessé vált vagyontárgyakról történő információ-gyűjtés még viszonylag szűk körű, nem biztosít állandó piaci lehetőséget az eladásra szánt eszközök számára.

Az eddigi tapasztalatok azonban azt világosan jelzik, hogy e feladatot csak üzleti alapon működő vállalkozások képesek hatékonyan ellátni. A telephely-gazdálkodás korszerűsítése, valamint az ipari épületek és használt gépek forgalmának elősegítése csak ilyen szellemben valósítható meg. (Az Országos Telephelyforgalmi Központ, illetve a termelőeszköz-kereskedelmi vállalatok e funkció ellátására való alkalmatlanságát a tudományos kutatás már évekkel ezelőtt bemutatta.[15])

A jelen kutatás során nyomonkövetett olyan visszafejlesztések esetében, amikor

[14] Ilyen szolgáltatást nyújt például több ügyvédi munkaközösség, a Terra Ingatlanforgalmi Kft, a Limes Telephely és Idegenforgalmi Betéti Társulás, az Építőipari Innovációs Bank Rt, illetve a Szinkron Ingatlanforgalmazási és Vállalkozási Kft stb.

[15] Vö.: Papanek–Sárkány–Viszt (1986) 85. old.

vagyontárgyak értékesítésére is sor került, általában nem okozott gondot az eladás. Az üzlet megkötésénél többnyire a könyv szerinti értékből kiindulva készítették el a kalkulációt, ám a megállapodások pontos tartalma nem mindig volt – részben az eltelt idő, részben szándékos elhallgatás folytán – kideríthető.

Ami a hazai cégek visszafejlesztéseinél a foglalkoztatottak sorsát illeti, e kérdés többnyire nem állította különösebb gond elé a vállalatokat. Jelentősebb elbocsátásokkal járó akciókra – mint az az alábbi idézetből is kitűnik – a vizsgált cégek önszántukból eleve nem vállalkoztak „... a veszteséges, alacsony hatékonyságú tevékenységet fel kellett volna már számolnunk, nekünk magunknak. Ezt persze ma könnyű elmondani. De 1981-ben vagy 1982-ben nem lehetett kétezer embert csak úgy az utcára tenni. Ennek ellenére egy gyárat leállítottunk, bezártuk, anélkül, hogy ebből országos botrány lett volna".[16]

Az esetek többségében a gyárak eladása a dolgozók átvételével történt, s a tényleges leépítés csak kis létszámot – maximum pár száz embert – érintett, a felszabaduló munkaerő átcsoportosítása pedig többnyire a vállalatokon belül vagy intézményes segítséggel oldódott meg. Gondot inkább az jelentett, hogy a dolgozóknak a megszüntetésre ítélt területekről való elvándorlása már a visszafejlesztés hírére megindult, a cégek nem voltak eléggé felkészültek a jó munkaerő megtartására.

A felkeresett vállalatok között nem szerepelt olyan cég, amelynek a munkaerőleépítése kevés álláslehetőséget kínáló munkaerőpiacon történt volna. Az egyik vizsgált vállalatnál a termékleépítés egyáltalán nem járt együtt munkaerő elbocsátással, mivel a felszabaduló létszám – némi átképzés után – jól hasznosítható volt a cég megmaradó profiljaiban. Több ipari szövetkezet a létszám leépítését a nyugdíjasok foglalkoztatásának visszaszorításával, valamint az új felvételek leállításával vélte megoldhatónak. Egyik helyen a bedolgozói rendszer biztonsági szelepként való felhasználhatóságát is említették a leépülés kompenzálására.

Egy, a gyár épületének eladására készülő vállalat munkásgyűlésen jelentette be több hónappal a tervbe vett határidő előtt szándékát a dolgozóknak. Bár a megmaradó cégnek csak a munkások kétharmadára volt szüksége, a dolgozók megnyugtatása érdekében mindenkinek az átvételét megígérték. A valóságban csupán a foglalkoztatottak egyharmada ment át a megmaradó gyárakba, s nem is azok, akikre a cégnek a leginkább szüksége lett volna. Az emberek már a megszüntetés hírére olyannyira „szétspricceltek", hogy végül egy másik gyár gmk-jának kellett befejeznie a félbehagyott munkák egy részét. A vezérigazgató némi büszkeséggel mesélte, hogy egyetlen egy bejelentés érkezett mindössze a SZOT-ba méltánytalan eljárás miatt.

Egy másik, a visszafejlesztésre a különböző egyéb lehetőségek keresése miatt csak megkésve vállalkozó cégnél igen nagy volt a munkaerő elvándorlása az időközben elrendelt bérstop és a bizonytalan helyzet miatt. A nehéz helyzetben a felsővezetők is szinte mind elmenekültek, s így az igazgató egyszemélyes küzdelmévé vált a vállalat megmentése. Mivel a visszafejlesztés a gyáron belül az egyik részleget kiemelten érintette, a vállalat arra törekedett, hogy az egész itteni kollektívának találjon megfelelő munkahelyet. Az eladás bejelentésével egyidejűleg a munkásgyűlésen tájékoztatták a dolgozókat arról, hogy egy budapesti nagyüzem, ahol a fizetések, a munkafeltételek

[16] Farkas (1988).

és a gépek is jobbak, átvenné a dolgozókat. A munkásoknak csak igen kis hányada vette igénybe e felajánlást, inkább szövetkezetekhez, kisvállalkozókhoz mentek a nagyobb kereseti lehetőség reményében. A gyárnak egyébként a kiszemelt legjobb tíz embert sikerült megtartania.

A profiljának jelentős hányadát leépíteni szándékozó nagyvállalat visszafejlesztési tervében – amelyet még nem hagyott jóvá a vezetés – a felszabaduló munkaerő vállalaton belüli „szelektált" átirányításával, a megmaradó profilok tervező, műszaki előkészítő és piackutató gárdáját kívánja megerősíteni. A visszafejlesztéssel egybekapcsolt, áttelepülést is magában foglaló rekonstrukció kapcsán, a terv a szellemi-szakmai állomány egy részénél egzisztenciális gondjaival is számol, megoldást azonban erre nem jelez.

A publikációk, illetve a megfigyelt esetek azzal a tanulsággal is szolgáltak, hogy a vállalatok nem fektettek elég súlyt a középvezetők megnyerésére, akik pedig – mint azt a nyugati szerzők is jelezték – különösen erőteljesen befolyásolják a közhangulatot és a munkamorált a szóbanforgó területeken.

Egy olyan publikációból[17], amely két – több száz fő sorsát érintő – gyáreladás tapasztalatait dolgozta fel, kitűnik, hogy a visszafejlesztést eldöntő vállalatok a legtöbb, illetve legsúlyosabb mulasztást a leépítésre kijelölt egységek vezetésének és kollektívájának tájékoztatásánál követték el. A hírek mindkét esetben jóval a hivatalos bejelentés előtt eljutottak az érintett helyekre, s a leépített egységeknél még ma sincsenek meggyőződve az akciók szükségességéről és méltányosságáról. A dolgozókat képviselő szakszervezet egyik vállalatnál sem játszott érdemi szerepet a visszafejlesztés során sem a meggyőzésben, sem az érdekvédelemben.

A vizsgálatban szereplő egyik gyár visszafejlesztési akcióját a társadalmi szervek kezdetben egyenesen gátolták. A szakszervezetek tisztségviselői zömmel éppen a megszüntetésre ítélt részlegből kerültek ki, a vállalat függetlenített párttitkárának pedig az állását veszélyeztette a párttagok számának csökkenéséhez vezető akció. Az átszervezés után nem is maradhatott függetlenített funkcionárius, mivel a gyárban olyan kevés párttag maradt.

A vizsgált gyáreladásoknak és más jellegű visszafejlesztéseknek hasonlóképpen közös vonása volt az akciók kívánatosnál és lehetségesnél lassabb megvalósítása. A bekövetkezett időveszteség termelékenység-csökkentő hatású volt és jelentősen rontotta a munkaerőgazdálkodás hatásfokát. Ezt a munkaerő összetételének átmeneti időszakban történt negatív irányú megváltozása, valamint a teljesítmény hanyatlása okozta. A csúszáshoz az adminisztratív előírások, azaz az eladók bejelentési és egyeztetési kötelezettségei is számottevően hozzájárultak. Az egyik eladni kívánt gyár kiürítése, leszerelése és értékesítése például mintegy 6–8 hónapot vett igénybe.

A foglalkoztatásban a fő törekvés a természetes létszámcsökkenés volt, vagyis, hogy a kilépő dolgozók helyét nem töltötték be, a nyugdíjasok foglalkoztatását felfüggesztették, az adminisztratív – dolgozók létszámát jelentősen leszorították és átirányították. Ha a „természetes út" járhatatlan volt, a vállalatok olyankor is igyekeztek a feleslegessé vált munkaerő áthelyezését szervezetten, fájdalommentesen megoldani, főként informális kapcsolatok működtetésével.

[17] Vö.: Kulcsár–Szalai (1988)

Viszonylag kevés megfigyelt vállalat élt ugyanakkor az átképzési támogatás lehetőségével, s ugyancsak ritkán alkalmazták a korkedvezményes nyugdíjat a visszafejlesztésekkor.

Áttételesen bár, de ugyancsak a munkaerő helyzetét érinti, hogy a nehezebb gazdasági helyzetbe került vállalatok egy része csökkentette az alvállalkozásoknak, így általában a tsz-melléküzemágaknak, gmk-knak, szakcsoportoknak, kisszövetkezeteknek adott megrendeléseit, azaz először a vállalathoz szorosan nem kapcsolódó, „perifférikus" munkaerőt építette le.

Következtetések

A visszafejlesztések hazai viszgálata során kialakuló összkép azt jelzi, hogy a gazdasági restrikció, a piacok beszűkülése, illetve a gazdálkodási problémák jelentkezése a hazai vállalatoknál ritkán vezet visszafejlesztésekhez.[18]

A tőkepiac hiánya, a visszafejlesztésben közreműködő tanácsadó szervek, bankok, illetve ügynöki cégek segítségének elmaradása, a visszafejlesztésekkel kapcsolatos vezetési és módszertani ismeretek nélkülözése, valamint a vállalatok belső szervezeti, gazdálkodási és információs rendszerének alkalmatlansága hátráltatja a leépítéseket, amelyek szükségessége a piacgazdaság feltételeinek hiánya miatt egyébként fel sem merül.

IRODALOM

1. Amerikai vállalatfelvásárlások
   = Heti Világgazdaság, 1989. október 21. 11. old.
2. D.B. Bibeault: Corporate Turnaround
   = McGrow – Hill Book Company, N.Y. 1982.
3. B. Carlsson: A gyártástechnológia fejlődése és hatása az ipari szerkezetre
   = Közgazdasági Szemle, 1989. 7–8. szám 844–860. old.
4. Farkas Zoltán: A vég kezdete (Interjú Krausz Józseffel)
   = Világ, 1989. október 12. 30–31. old.
5. Gálik Mihály – Veress József: A felszámolás és a szanálási eljárás első tapasztalatai
   = In: Tőkekivonás, szanálás, felszámolás (szerk. Veress József) Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1988. 161–188. old.
6. K.R. Harrigan – M.E. Porter: End-game Strategies for Declining Industries
   = Harvard Business Review, 1983 július–augusztus, 111–120. old.
7. R.H. Hayes: New Emphasis on Divestment Opportunities
   = Harvard Business Review, 1972 július–augusztus, 44–64. old.

[18] A konkrétan megvizsgált esetekre nem jellemző a működő részlegek eladása, a gyakori megoldás ugyanakkor az üres telket, üzem- vagy irodaépületek, használaton kívüli gépek eladása.

8. Hegedűs András – Réti Pál: Ki? Mit? Mennyiért?
= FIGYELŐ, 1989. január 12. 1–5. old.
9. Kulcsár Sándor – Szalai László: Két gyáreladás munkaerőgazdálkodással kapcsolatos tanulságai
= Munkaügyi Szemle, 1988. 5. sz. 5–9. old.
10. F.A. Lovejoy: Divestment for Profit
= Sponsored by the Financial Executives Research Foundation, 50 West 44-th Street, New York, N.Y. 10036. 1971.
11. Mi van a bőr alatt? (H. Nagy Mihály nyilatkozata Demcsák Máriának)
= FIGYELŐ, 1989. február 23. 5. old.
12. Papanek Gábor – Sárkány Péter – Viszt Erzsébet: Nehéz pénzügyi helyzetű iparvállalataink
= MTA Ipargazdaságtani Kutatócsoportja, Budapest, 1986.
13. Veress József (szerk.): Tőkekivonás, szanálás, felszámolás
= Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1988.
14. L. Vignola Jr.: Strategic Divestment
= AMACOM BOOKS, New York, 1974.
15. D. Yoder–P.D. Standohar: Management and Public Policy in Plant Closure
= Sloan Management Review, 1095. (nyár) 45–57. old.

FRIGYESI VERONIKA:

A BIOTECHNOLÓGIA FEJLŐDÉSÉNEK NEMZETKÖZI GAZDASÁGI FELTÉTELEI

A biotechnológia fejlődésének gazdasági kérdéseivel kapcsolatos kutatásokat az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság Kutató Intézetében hazánkban elsőként, 1987-ben kezdtük meg.[1]

Jelen cikk az 1989 augusztusában zárult kutatás fontosasbb következtetéseit foglalja össze.[2] A kutatás során elemeztük a biotechnológia fejlődésének nemzetközi gazdasági tendenciáit, részletesen tanulmányoztuk öt, a biotechnológia fejlesztésében élenjáró fejlett ipari országnak (Egyesült Államok, Egyesült Királyság, Japán, Hollandia, Német Szövetségi Köztársaság), valamint öt KGST tagországnak (Bulgária, Csehszlovákia, Lengyelország, Német Demokratikus Köztársaság, Szovjetunió) a biotechnológia fejlesztése terén szerzett tapasztalatait.

A biotechnológia fejlesztésében rejlő gazdasági lehetőségek

A rekombináns DNS és sejtfúziós technológiák az 1970-es évtized első felében születtek meg és új tevékenységi területek kialakulásához vezettek (lásd az 1. ábrát). Az új biotechnológiai technikák az élő szervezetek biológiai funkcióinak kiaknázására épülő termelési ágakban (gyógyszeriparban és a diagnosztikában), a biokémiai folyamatokat alkalmazó feldolgozóipari ágazatokban, a növénytermesztésben, állattenyésztésben, a környezetvédelemben és az elektronikában alkalmazhatók.

A biotechnológia fejlődéséből az egészségügyben érdekelt vállalatok élvezik majd a legtöbb hasznot. A biotechnológiát alkalmazó egyéb területek, a növénytermesztés és az állattenyésztés, az élelmiszeripar és a vegyipar, szintén jelentős gazdasági előnyöket remélhetnek. A biotechnológia fejlődésével új lehetőségek nyílnak a fermentációs és elválasztási eljárásokhoz szükséges eszközöket gyártó iparágak számára is.

[1] Korábbi kutatásaink eredményeiről lásd az alábbi összefoglaló tanulmányokat: Frigyesi Veronika: A biotechnológia fejlődése Magyarországon. (A biotechnológia gazdasági vonatkozásai. Szerk.: Csorba József és Fazekasné Horváth Zsuzanna). OMIKK, Témadokumentációs kiadványok, 151. sz. Budapest, 1987.; Frigyesi Veronika: A biotechnológia fejlődése a gazdasági feltételek tükrében. OMIKK–OMFB, Napjaink biotechnológiája, 18. sz.

[2] Lásd: Frigyesi Veronika: A biotechnológia fejlődésének nemzetközi értékelése (1970–1989). A biotechnológia fejlődésének gazdasági feltételei nemzetközi összehasonlításban. MTA Ipar- és Vállalatgazdaság Kutató Intézet, 1989. augusztus.

A bioelektronika, a biomassza feldolgozás, a szennyvíztisztítás és egyéb hulladékkezelés gazdasági várakozásai szintén igen jelentősek.

A nyolcvanas évtized elején az „új biotechnológia" kifejezést gyakran azokra a technológiai területekre értették, amelyek az új biotechnológiai módszereket (rekombináns DNS és sejtfúziós technológia) és termelőeszközöket (bioreaktorok) is magukban foglalták.

Az úgynevezett új biotechnológia alkalmazásának folyamatában a körébe tartozó technikák integrálódtak a felhasználási területeken felhalmozódott sokéves tapasztalatokkal. Az integráció eredményeként a hagyományos technikák is korszerűsödtek és egyre szélesebb körben terjedtek el. Mindehhez még az is hozzájárul, hogy az új biotechnológiai eljárások más területekkel is kombinálódnak, mint például a bioszenzorok esetében a korszerű anyagokkal és az elektronikával. Ma az „új biotechnológia" elnevezést már ritkán halljuk, mivel a biotechnológia kifejezés vált általánosan elfogadottá.

A biotechnológiában jelenleg a kutatások dominálnak, az új biotechnológiai eljárások tömegméretű alkalmazása még várat magára. A tőkebefektetések összességükben jelentősen meghaladják a belőlük származó üzleti hasznot. A biotechnológia üzleti hasznosításában a jelenlegi kilátások szerint áttörés az ezredforduló táján várható.

A biotechnológia fejlődése a jövőben nagymértékben hozzájárul a gazdasági szerkezet átalakulásához, új termékek megszületéséhez, a termékminőség és a termelékenység javulásához.

Az új biotechnológiát a XX. század többi csúcstechnológiájával összehasonlítva számos eltérő vonás jellemzi: életminőséget befolyásoló hatása, humán és szociális következményei rövid időn belül jelentkeznek és erőteljesebbek annál, mint amit a termelékenység, beruházások, illetve GDP növekedési mutatói által reprezentált makrogazdasági hatások jeleznek.

Az új biotechnológiai eljárások alkalmazása által kiváltott minőségi változások mérésének feltételei a gyakorlatban azonban hiányoznak. Statisztikailag hagyományosnak csak a mennyiségi változások mérhetőek. Az 1980-as évek kezdetétől születtek kísérletek arra, hogy az új technológiák minőségi hatásait is számbavegyék. Az életminőséget befolyásoló közvetlenül nem érzékelhető hatások számszerűsítése természetükből eredően nem valósítható meg (esetleg csak olymódon, hogy a közvéleményt megszavaztatják az egyes minőségi változások fogadtatásáról). A várható élettartam, az élelem és a környezet (levegő, víz, talaj) minősége, a bűnözési ráta és a személyes biztonság már kisebb-nagyobb pontossággal mérhető a gyakorlatban. A biotechnológia hatása a felsorolt minőségi változások közül többet érintenek.

A biotechnológia által a gazdaságban kiváltott mennyiségi hatásra, így a biotechnológiai termékek volumenére vonatkozóan az 1980-as években készültek becslések, ezek azonban igen tág határok (a 2000. évre például 9 milliárdtól és 100 millárd dollár) között mozognak.

A biotechnológia fejlődését befolyásoló feltételek

A biotechnológia fejlődésében nincsenek kitaposott utak, egészében átvehető minták.

A biotechnológiai fejlesztési programok és megvalósításukat szolgáló mechanizmus kialakítása során a kormányok az alábbi tényezőket vették figyelembe:

- a hagyományos és az új biotechnológiai kutatási-fejlesztési bázis fejlettségének színvonalát;
- a gazdaság ágazati szerkezetét, a biotechnológia új eredményeit hasznosító ágazatok fejlettségét, termelési hagyományait;
- a kormány lehetséges szerepvállalását a biotechnológia fejlesztésében;
- a biotechnológia fejlesztésére összpontosítható erőforrások volumenét;
- a biotechnológia új eredményeinek szerepét az aktuális gazdasági, társadalmi problémák megoldásában (bizonyos ágazatok termelésének növelése, környezetvédelem, egészségügy);
- a biotechnológia nemzetközi versenyképességét;
- a biotechnológiai kutatásokkal foglalkozó egyetemek, kutatóintézetek és a kutatási eredményeket alkalmazó intézmények, vállalatok közötti együttműködés helyzetét;
- az infrastruktúra fejlettségét;
- a biotechnológia szakemberállományát.

Az egyes országokban a biotechnológia fejlődését az alábbi feltételek is nagymértékben befolyásolták:

- általános gazdasági aktivitás, üzleti légkör;
- az institucionális rendszer és a gazdasági struktúra változásának lehetősége, a technológia fejlődését ösztönző – állami, tudományos, piaci – erők és az „önkonzerváló" erők közötti viszony alakulása;
- a biotechnológia fejlesztéséért felelős kormányzati szervek tevékenységének szakmai színvonala;
- a biotechnológiai vállalatok tőkeereje és mozgástere;
- megfelelő finanszírozási források a biotechnológiai kutatás-fejlesztéssel, termeléssel, illetve szolgáltatásokkal foglalkozó szervezetek számára (állami támogatások, bankszektor érdeklődése a biotechnológia iránt, vállalkozói tőkepiac élénksége, magánalapítványok részvétele a biotechnológiai tevékenységek finanszírozásában);
- a szellemi tulajdon védelmét szavatoló rendszer működése;
- a biotechnológiai tevékenységek biztonságát szavatoló és a biotechnológiai termékek forgalmazásának engedélyezését biztosítani hivatott előírások rugalmassága;
- a nemzeti technológiavédelmi és kereskedelmi politika;
- a biotechnológiai információs hálózat fejlettsége;
- a biotechnológia terén folytatott nemzetközi együttműködés;
- a nemzetközi technológiatranszfer és tőkebefektetések;
- az új biotechnológiai eljárások és a konkurrens technológiák gazdaságosságának alakulása;
- a biotechnológiai termékeket helyettesítő termékek árának változása;

– a biotechnológiai eljárásokban alkalmazott nyersanyagok árának alakulása;
– a biotechnológia fejlődésének regionális feltételei;
– a közvélemény érzékenysége.

Biotechnológiai fejlesztési stratégiák és az intézményrendszer

A különböző országok biotechnológiai fejlesztési politikájában csak az általános irányelvek közösek.

A biotechnológiát az összes általunk vizsgált országban a gazdasági szerkezet-átalakítás és jövőbeni nemzetközi versenyképesség fontos tényezőjének tekintik, fejlesztése prioritást élvez. A kormányok a biotechnológiai tevékenységekkel járó kockázatok csökkentésére törekszenek: központi biotechnológiai fejlesztési programokat léptetnek életbe, pénzügyi támogatást nyújtanak egyetemeknek és kutatóintézeteknek, aktív szerepet vállalnak a biotechnológiai infrastruktúra fejlesztésében, oktatási programokat dolgoznak ki, illetve támogatnak, anyagi eszközökkel járulnak hozzá az információs rendszerek fejlesztéséhez, mikroorganizmus törzsgyűjtemények létesítéséhez.

A biotechnológiai fejlesztési politikák mélyebb tanulmányozása révén szerzett ismeretek azonban arról tanúskodnak, hogy az egyes országokban a biotechnológia fejlődésének ösztönzése egymástól igen eltérő szervezeti formák, gazdasági és egyéb intézkedések révén valósul meg.

A biotechnológia fejlődését befolyásoló tényezők a nemzeti politikai, gazdasági és kulturális hagyományok szerves részei is egyben. A biotechnológia fejlesztését ösztönözni hivatott állami gazdaságpolitikák különbözősége döntően éppen ebből fakad: a legtöbb országban nemzeti biotechnológiai fejlesztési stratégia kialakítása során nagy hangsúlyt helyeztek ezekre a hagyományokra. Japánban és Hollandiában például nagy hagyományokkal rendelkezett a fermentációs ipar, ezért a biotechnológia ezen területeit kiemelten fejlesztik. Hollandiában általánosan magas színvonalú a kutatási és oktatási infrastruktúra, a biotechnológiai kutatás és oktatás igen gyors fejlődése ráépülhetett erre az infrastruktúrára.

A biotechnológia azokban az országokban a legfejlettebb, ahol a gazdasági vezetés magas szakmai színvonalon, aktívan és hathatós gazdaságpolitikai eszközökkel avatkozott be a biotechnológia fejlesztésébe.

A biotechnológia állami támogatásában minden országban több krományzati szerv vesz részt. A különböző szervek tevékenységének koordinálásában nagy eltérések tapasztalhatók.

Hollandiában megteremtették a különböző ágazatok együttműködéséhez szükséges érdekeltséget. A kormány a biotechnológiai programok kialakításában közvetlenül nem vett részt: a fejlesztési célokat és irányelveket a kutatói és termelői szféra képviselői dolgozták ki. A biotechnológiai programok megvalósításához a kormány biztosította a szükséges pénzeszközöket, végrehajtásuk a programbizottságok tagjain keresztül már ismét az egyetemeken és intézetekben működő kutatók és vállalati partnereik hatáskörébe tartozott.

A japán biotechnológia fejlesztésének állami irányítási modellje a tervgazdálkodást

folytató országokéra hasonlít, rendkívül kiterjedt és bonyolult hierarchikus rendszer épült ki a biotechnológiai tevékenységek ösztönzésére. A biotechnológiai fejlesztési programok kidolgozását és megvalósítását az állami gazdaságirányítás legfelső szintjén koordinálják, a miniszterelnöki hivatal közvetlenül ellenőrzi a biotechnológiai tevékenységek irányításával foglalkozó hat minisztérium, illetve hivatal tevékenységét. Ez az apparátus igen hatékonyan működik: egyrészt figyelembe veszi az ipar által megfogalmazott igényeket, másrészt elősegíti a biotechnológiai tevékenységek diverzifikálását, a kidolgozott programokat dinamikusan, a mindenkori helyzetnek megfelelően változtatják (ebben rejlik a japán kutatási politika egyik fő erőssége).

A másik pólust e téren az Egyesült Királyság képviseli, ahol a biotechnológiai fejlesztési politikában érvényesülő „pluralizmus" a különböző szférák közötti versengéshez vezetett, ami – mint az amiatt keletkezett erőforrásveszteségek és a nyolcvanas évek végén még mindig megoldatlan problémák tanúsítják – nem szolgálta a biotechnológia javát (a biotechnológiai kutatások koordinálása napjainkban sem valósult meg, a kutatások színvonalához és a nemzetközi élvonalhoz viszonyítva lemaradás tapasztalható eredményeik gyakorlati hasznosításában).

Az Egyesült Államokban nincs ugyan érvényben átfogó, egy kormányzati szerv által koordinált biotechnológiai program, a biotechnológia kormányzati támogatása mégis kulcsfontosságú szerepet játszott abban, hogy az ország a nemzetközi biotechnológiai versenyben már annak korai szakaszában vezető helyet vívott ki. A biotechnológiai innováció kiinduló pontjai ugyanis az állam által támogatott egyetemek, kutatóintézetek voltak.

Az NDK biotechnológiai fejlesztési programját túlzott központosítás és szervezettség jellemzi, amely az innovációnak viszonylag kis teret biztosít. A biotechnológia fejlesztésének merev központi tervutasításos mechanizmus révén történő irányítása azonban mégis hatékony eszköznek bizonyult abban, hogy a biotechnológiai fejlesztési koncepcióban stratégiai fontosságúnak minősített területeken sikerült a terveknek megfelelő volumenű erőforrásokat összpontosítani és kiemelkedő kutatási eredményeket elérni.

Pénzügyi erőforrások a biotechnológia fejlesztésére

A biotechnológia támogatását szolgáló állami pénzügyi erőforrások volumene nem ad módot pontos nemzetközi összehasonlításra, hiszen az egyes országok statisztikai rendszere és kutatási költségei eltérőek. A biotechnológia fejlesztésére fordított állami támogatások egyébként sem alkalmasak arra, hogy nagyságrendjük alapján következtetéseket vonjunk le a biotechnológia várható fejlődéséről. A biotechnológiai innováció sikere ugyanis nagymértékben függ a költségvetés által központosított és a vállalatok birtokában maradó erőforrások arányától is. Az adórendszer (a vállalati jövedelmek központosításának mértéke, az innovatív új vállalatok alapítását ösztönző adókedvezmények, stb.) révén a kormány közvetetten is képes kedvező feltételeket teremteni a vállalatok számára a biotechnológiai kutatási eredmények jövedelmező gyakorlati alkalmazásához.

Az Egyesült Államok kormányának biotechnológiai tőkebefektetései messze túl-

szárnyalják az összes fejlett ipari országét, a biotechnológia támogatására állami forrásból körülbelül tízszer annyit költöttek, mint Japánban. Japánban azonban a vállalatok nagyobb mértékben járulnak hozzá a kutatások finanszírozásához, mint az Egyesült Államokban.

Nagy eltérések tapasztalhatók a biotechnológiai alapkutatásokra, az alkalmazott kutatásokra, a fejlesztési tevékenységre és a vállalatok támogatására fordított állami pénzeszközök megoszlásában is. Az Egyesült Államokban a költségvetésből a biotechnológiai alapkutatások finanszírozására költenek a legtöbbet, míg Japánban az alkalmazott kutatások élveznek prioritást az állami támogatások elosztásánál. Az Egyesült Királyságban a biotechnológiai alapkutatások szintén előnyöket élveznek az állami támogatás terén.

A biotechnológiai innováció különböző fázisainak kiegyensúlyozott állami támogatása csak Hollandiában valósult meg. Az egyetemi kutatások költségvetési finanszírozása mellett a kormány a biotechnológiai kutatási és fejlesztési infrastruktúra fejlesztése céljából életbe léptette az innováció orientált fejlesztési programot (IOP-b), a biotechnológia termelői bázisának fejlődését a termelési technológia fejlesztését ösztönző program (PBTS) keretében ösztönözte.

A biotechnológiai kutatás és fejlesztési irányok támogatásának megközelítésében is alapvető különbségek tapasztalhatók: Japánban kutatási irányokat támogatnak, a biotechnológia fejlesztését célzó központi erőforrások döntő többségét konkrét kutatási projektekre fordítják. A Német Szövetségi Köztársaságban a tudományos és termelői szféra képviselőinek bevonásával a kormány prioritást élvező kutatási területeket határozott meg (a kiemelten fejlesztett, központi támogatásokat élvező kutatási területek a következők: génmanipuláció, bioengineering, enzim technológia, a biológia és a technológia közötti határterületek[3]).

Együttműködés és verseny a biotechnológiában

Azokban az országokban, ahol az intézményi és a gazdasági struktúra konzervatív, – azaz érvényesülhet a különböző ágazatokkal és egyéb intézményekkel kapcsolatban álló politikai csoportok befolyása a politika-gazdasági struktúrában elfoglalt helyük megőrzése érdekében –, a biotechnológia fejlődése nehezen tör utat magának. A biotechnológia egyik sajátos vonása ugyanis éppen az, hogy túllép a tudományágak és intézmények kialakult határain, fejlődésének ösztönzésére ezért egyrészt a régi intézményeket igyekeztek felhasználni, másrészt új intézményeket hoztak létre. Az Egyesült Államok biotechnológiai kisvállalatai például új intézmények, amelyek a biotechnológia fejlődésében dinamizáló erőt jelentenek és a katalizátor szerepét töltik be a kutatási szféra és a nagyvállalatok között. A biotechnológiai üzlet mozgásának iránya tehát a következő: kutatóintézetek-kisvállalatok-nagyvállalatok.

Amint a kutatási eredmények, termékek kikerülnek a laboratóriumokból, a potenciális felhasználók közötti viták elkerülhetetlenek.

[3]Lásd: Angewandte Biotechnologie Programm der Bundesregierung, 1985–1988. Bundesministerium für Forschung und Technologie. Bonn, 1985.

Japánban a biotechnológiai vállalatok a versenyképességük megalapozása érdekében összefognak, megosztják egymással biotechnológiai kutatási eredményeiket, közös kutatási és fejlesztési tevékenységet folytatnak. A kormány az ilyen típusú együttműködéshez kedvező feltételeket teremt, a vállalatok, vállalatcsoportok bizonyos időszakra mentesülnek a trösztellenes törvény előírásainak hatálya alól.

Hollandiában a biotechnológia fejlesztésében elért látványos sikerek egyik fő oka abban rejlik, hogy kis méretekből adódóan sikerült összehangolni a kutatói közösség, a termelői és pénzügyi szféra érdekeit.

Az Egyesült Államokban a hazai biotechnológiai vállalatok között inkább a verseny dominál, mint az együttműködés, még abban az esetben is, ha az érdekelt felek emiatt jelentős veszteségeket kénytelenek elkönyvelni. Bizonyos jelek azonban már arra utalnak, hogy a biotechnológia üzleti hasznosításának előtérbe kerülésével párhuzamosan a vállalatok megegyezésre irányuló hajlama erősödik. A vállalatok kezdik felismerni, hogy míg a biotechnológiai eljárások termékek előállítására történő felhasználásának lehetőségei széleskörűek – igen sok vállalat foglalkozik termékfejlesztéssel, a fejlesztés különböző szintjein –, a versenypálya ugyanakkor korlátozott. Ezért a vállalatok számára a kompromisszumok sokkal előnyösebbek, mint a pereskedés, a konstruktív megállapodások révén a felhasználók (elsősorban az egészségügy) ugyancsak hasznot élveznek.

Az NDK-ban a központi tervutasításos rendszer és a kombinátokban tervezett vállalati struktúra révén teremtettek hidat a kutatásfejlesztés és az ipari, mezőgazdasági stb. alkalmazás között.

A biotechnológiai vállalatok jövője

A biotechnológiában érdekelt vállalatok fejlődési tendenciái nem sok jót ígérnek a kisvállalatok számára.

A biotechnológia fejlődésének kezdeti szakaszában a tudomány területéről az új ismeretek először a biotechnológiai kisvállalatokhoz áramlottak. A biotechnológiai kisvállalatok napjainkban azonban jelentős pénzügyi problémákkal küszködnek.

A biotechnológiai kutatási eredmények szabadalmi oltalma a biotechnológiai tevékenységek biztonságát és a biotechnológiai termékek biztonságát szabályozó jogi előírások terén számos probléma vár megoldásra, illetve jelenleg ezek növelik a biotechnológiai kutatással-fejlesztéssel és termeléssel foglalkozó szervezetek idő- és költségráfordításait. A kisvállalatok pénzügyi erőforrásai ugyanakkor korlátozottak, a tapasztalataik a kormányzati szervekkel való együttműködésben hiányosak. A biotechnológiai kisvállalatok a jövedelemszerzés kényszere miatt kénytelenek know-how-t árusítani, egyik legfontosabb jövedelemforrásuk a nagyvállalatokkal történő együttműködés.

A nagyvállalatok ugyanakkor a korábbiaknál erőteljesebben aknázzák ki a biotechnológia fejlődésében rejlő lehetőségeket, saját kutató- és fejlesztő részlegeket hoz-

nak létre, illetve kutatási eredményekért, technológiáért az egyetemekkel, kutatóintézetekkel és a kisvállalatokkal működnek együtt.[4]

A nemzetközi versenyképesség fő tényezőjévé a biotechnológiában a jövőben nagy valószínűséggel a nagyvállalatok tevékenysége válik. A biotechnológia üzleti hasznosításának előtérbe kerülésével párhuzamosan várhatóan azok az országok élveznek majd előnyöket, ahol nagy a biotechnológiai vállalatok mozgástere (tőkeereje, stb.).

Japánban a kormányzati támogatás a biotechnológia fejlődésének fontos tényezőjét jelentette, ennek ellenére a nagyvállalatok nagyobb szerepet játszottak a biotechnológia fejlesztésének felgyorsításában, mint a kormányzati szervek. Ennek bázisa, hogy Japánban a biotechnológiai vállalatok jelentős volumenű erőforrásokkal rendelkeznek, finanszírozásuk biztos és hosszútávú garanciákra épül.

A Német Szövetségi Köztársaság egyik legfontosabb előnyét a nemzetközi biotechnológiai versenyben szintén a magánszektor erőssége jelenti, a nagy vegyipari és gyógyszeripari vállalatok tőkeereje, műszaki színvonala, illetve a piacra történő behatolás képessége egyaránt hozzájárul ahhoz, hogy sikereket érhessenek el a biotechnológia üzleti hasznosulásának folyamatában.

Az általános gazdasági aktivitás fontos tényezője a biotechnológia fejlődésének, hiszen a biotechnológiai ágazat sem vonhatja ki magát az üzleti légkör hatása alól, még akkor sem, ha gazdasági szerkezetváltás közepette – bizonyos tevékenységi területek leépülésével egyidejűleg – fejlesztése kiemelt kormányzati támogatást élvez. Bár a hetvenes évek második felében a biotechnológia fejlődését ösztönözte az olajárrobbanás, hiszen következményeként a nagy vegyipari és kőolajipari vállalatok új tőkebefektetési lehetőségeket kerestek, a biotechnológia fejlesztésében a nyolvanas évek végén azon országok könyvelhetnek el sikereket, amelyek általános gazdasági fejlődése is dinamikus volt az elmúlt évtizedben.

Zárómegjegyzések

A világ fejlett gazdasági övezeteiben az egyes országok a biotechnológia terén zajló tudományos és a műszaki fejlődés által felkínált lehetőségeket hasznosítani kívánják, a biotechnológia új eredményeitől azt remélik, hogy élénkül a gazdasági aktivitás, új jövedelmező gazdasági tevékenységet folytató vállalatok jönnek létre és javul a gazdaság nemzetközi versenyképessége.

A biotechnológia fejlődése szempontjából kedvező gazdasági adottságokat indokolt a lehető legnagyobb mértékben kiaknázni. A biotechnológia fejlődésének ösztönzésében a kormánynak aktív szerepet kell vállalnia. Mint láthattuk, ezt az utat követik mindazon országok, amelyek a nemzetközi biotechnológiai versenyben élen járnak. A fejlett ipari országokban a biotechnológiai tevékenységeket a kormányzat közvetlenül (a biotechnológiai kutatások finanszírozás, a biotechnológiai infrastruktúra fejlesztése révén, stb.) és közvetett gazdaságpolitikai eszközökkel (a hosszabb-távon

[4]Biotech 89: Commercialization. G. Steven Burrill with the Arthur Young High Technology Group. Mary Ann Liebert, Inc., publishers. New York, 1988.

FOLYAMAT	TERMELÉSI FOLYAMAT TÍPUSAI	1950-ig	1960-as ÉVEK	1970-es ÉVEK	1980-as ÉVEK	JÖVŐ
NYERSANYAG (ELŐKEZELÉS)	SZERVES ANYAGOK	SZENNYVÍZTISZTÍTÁS	FERMENTÁCIÓS ÁGAK		BIOIPAR	
	MIKRO-ORGANIZMUS TÖRZSTE-NYÉSZET		MUTÁCIÓS TECHNOLÓGIA	BIOLÓGIAILAG AKTÍV ANYAGOK TERMELÉSE	REKOMBINÁNS DNS SEJTFÚZIÓ ÁLLATI ÉS NÖVÉNYI SEJTKULTÚRÁK	KROMOSZÓMA-TECHNOLÓGIA KROMOSZÓMA-MANIPULÁCIÓ
REAKCIÓSZINTEZÉS	FERMENTÁCIÓS FOLYAMAT	ALKOHOL FERMENTÁCIÓ GLICEROL FERMENTÁCIÓ ACETON-BUTANOL ECETSAV	ENZIMTERMELÉS MIKROBIÁLIS ÁTALAKÍTÁS AMINÓSAVFERMENTÁCIÓ	RÖGZÍTETT ENZIMEK ÉS MIKROORGANIZMUSOK		EMBRIÓTECHNIKA BIO-MEMBRÁN TECHNIKA BIOELEKTRONIKA
		SÜLYESZTETT MŰVELET TECHNIKA			NAGYVOLUMENŰ SEJTTENYÉSZTÉS	
ELVÁLASZTÁS TISZTÍTÁS	ELVÁLASZTÁSI, TISZTÍTÁSI FOLYAMAT	DESZTILLÁLÁS	MEMBRÁNSZŰRÉS	FOLYADÉKKROMATOGRÁFIA		
				SUPER CRITICAL GÁZ EXTRAHÁLÁS		
		CENTRIFUGÁLÁS				
ÁTALAKÍTÁS	FUNCTION ADDING PROCESS	SZERVES KÉMIAI REAKCIÓ ANTIBIOTIKUMOK			• BIOSZENZOROK • ELVÁLASZTÁS MO-NOKLANÁLIS ANTI-TESTEKKEL FEHÉRJE ÁTALAKÍTÁS	GÁZ EXTRAHÁLÁS KROMATOGRÁFIA MEMBRÁNSZŰRÉS
TERMÉK	TERMÉK	RIZSPÁLINKA SZÓJASZÓSZ SAJT, MISO			INTERFERON FINOMKEMIKÁLIÁK MONOKLANÁLIS ANTITESTEK	VEGYI ÁLAPANYAGOK
FOLYAMATELLENŐRZÉS ANYAG-, TERMÉKTERVE-ZÉS			SZÁMÍTÓGÉPEK MEGJELENÉSE			MOLEKULATERVEZÉS FEHÉRJETERVEZÉS

1. ábra: A biotechnológia fejlődéstörténete. (*Forrás:* PROSPECT OF CHANGE OF SOCIAL STRUCTURE AND TECHNOLOGICAL INNOVATION. MITI, 1987.)

megtérülő biotechnológia fejlesztését is „elviselő", sőt ösztönző, a hosszútávú gazdasági érdekeket érvényesíteni képes gazdasági környezet megteremtése adókedvezményekkel stb.) erőteljesen támogatja.

CSORBA ZOLTÁNNÉ

A SZERKEZETVÁLTÁS ÖSSZEFÜGGÉSE A KÖRNYEZETVÉDELEMMEL

A hetvenes években jelentkező súlyos környezeti problémák és a politika rangjára emelkedő környezetvédelem nem kis mértékben oka annak a gazdasági válságnak, és az azt követő strukturális változásnak, amit az olajválság indított el. Ez a változás még napjainkban sem fejeződött be. Ma már egyre világosabban látható az, hogy ez a válság nem egyszerű konjunkturális válság volt, hanem a hagyományos módszereken alapuló termelésnek a válsága, amely jó alkalmat teremtett arra, hogy a fejlett országokban hatalmas lépésekkel meginduljon az új technológiákra történő átállás.

A szerkezetváltás környezeti okai

A különböző gazdasági ágak eltérő módon terhelik a környezetet. A terhelések megoszlásának aránytalansága egyben a környezetvédelem költségeinek aránytalan megoszlását is jelenti. A környezetszennyezés nagyrészét néhány ágazat okozza és éppen így oszlik meg a beruházási kiadás és a többi költség is. Ez általánosan jellemző sajátosság, amely az idő függvényében sem változik. Általában a környezetszennyezések kétharmadát három ágazat bocsátja ki. Ezek az energiaipar, a vas- és acélipar és a vegyipar.

A gazdasági szerkezetváltás úgy definiálható, mint a kereslet és a termelés összetételének változása, ami általában egyedi fogyasztási és beruházási döntések eredménye. Megváltoznak a kínálati feltételek, a preferenciák, a relatív árak, a jövedelmek. Ez az átrendeződés népgazdasági szinten megváltoztatja a termelési tényezők (munka, tőke) igénybevételét, és a természeti erőforrások felhasználását. Ez utóbbi a gazdaság környezeti terhelésének növekedését, vagy csökkenését váltja ki. Egy adott gazdasági szerkezet átalakulása rendkívül összetett folyamat, amelyben sok szempont egyidejű hatása érvényesül, és nem lehet számszerűen bebizonyítani, vagy lemérni a környezeti szempontok által kiváltott szerkezetváltást. A környezeti befolyás nem különíthető el a többitől.

Miután a környezetszennyezés területileg igen koncentrált, néhány ágazatra összpontosul, a kézenfekvő megoldás az lenne, ha ezeket az ágazatokat kitelepítenék, esetleg más országokban állítanák elő a nyersanyagokat, és azok importjára rendezkednének be. Erre irányuló törekvések megfigyelhetők ugyan, de nem beszélhetünk általános tendenciáról. A nemzetközi munkamegosztásban a fejlődő országok egyre inkább az alapanyagtermelő szerepet kapják, de ez a lehetőség korlátozott. Azért nem lehet szó ennek a folyamatnak a kiterjedéséről, mert az alapanyagipari ágazatok helyhez kötöttek és túlzottan szállításigényesek. A bányák, a nyersanyaglelőhelyek mel-

lől nem mozdíthatók el az alapanyaggyártó üzemek, a szállítás a nagy volumenek miatt egyébként is problémás, továbbá az integrált, zárt termelési folyamatok gazdaságossága megszűnne ezzel.

Az összefüggés fordított értelmezése, vagyis a megváltozott gazdasági szerkezetnek a környezetre gyakorolt hatása is elemezhető. Általában az a tapasztalat, hogy a szerkezetváltás önmagában is jótékony környezeti hatásokat hoz. Az alapanyagtermelés visszaszorulása következtében csökken a környezetre káros anyagok kibocsátásának a mértéke. A szolgáltatások térnyerése viszont a kevésbé szennyező tevékenységek fejlődését hozza.

A helyzet azonban nem ilyen egyértelmű. A fajlagos környezetszennyezés valóban csökken, de ezt sok területen ellensúlyozza az a növekmény, amely a gazdasági fejlődés velejárója. Ez okozza azt, hogy a környezetbe jutó káros anyagok mennyisége a megváltozott gazdasági szerkezet ellenére jelentős, még a legfejlettebb országokban is (például nőtt a közlekedési járművek okozta légszennyezés, valamint a vegyipari termelés miatti környezetszennyezés).

Vannak azonban területek, ahol a szerkezetváltás hatására egyértelmű az előrelépés. Két ilyen területet lehet kiemelni. Az egyik a vízgazdálkodás, ahol a takarékos vízfelhasználás, és a visszaforgatási technológiák általánossá válása alapvetően új helyzetet teremtettek. A másik terület, a hulladékgazdálkodás, amely a különböző ágazatokban a technológiai megújítással látványos eredményeket hozott. Ez a két terület a környezetvédelem két „sikerágazata". A siker kulcsa pedig az, hogy a szerkezetváltás, a technológiai korszerűsítés és a hatékonyabb gazdálkodás érdekei egybeestek.

Nem véletlen, hogy a hetvenes évek közepe óta tartó gazdasági szerkezetátalakítás a fejlett országokban válságágazatokká tette a környezetet leginkább szennyező iparágakat. A gazdaságnak ez a strukturális átalakulása egyértelműen visszavetette a primér termelőtevékenységet, és megtörtént az átállás egy sokkal hatékonyabb, kevesebb nyersanyagot és energiát felhasználó termelésre.

Az alkalmazkodás lehetőségei

A termelők kénytelenek a szigorú környezetvédelmi követelmények miatt megnövekedett költségeiket az árakban továbbhárítani. Ez a lehetőség azonban nem mindig adott, és ágazatonként nagyon eltérő. A termékek árrugalmasságától függ az, hogy a termelők mennyire tudják ezeket a költségeket az árakban érvényesíteni. A továbbhárítás mértéke függ a konjunkturális viszonyoktól is. Például az energiaárak emelése olyan intézkedés, amely elsődlegesen nem a környezetvédelmi szempontokat veszi figyelembe. Ugyanakkor az energiaárak emelése ösztönzi a megtakarításokat, ezzel regionálisan segíti a környezetkímélő gazdálkodást.

Ha azonban nem sikerül áthárítani a költségeket, akkor azzal kell számolni, hogy csökken a tevékenység rentabilitása, a beruházások megtérülése, a foglalkoztatási szint, s egyáltalán csökken a tőkehatékonyság.

Ez azt jelenti, hogy a környezetvédelmi kiadások miatt szükségszerűen romlanak a tőke megtérülésének feltételei. A kiadások növekedése azonban összgazdasági szinten nem biztos, hogy plusz költségeket jelent. A legtöbb esetben a korábban társadalmi

szinten jelentkező költségek átkerülnek a termelő szférába. Az eddigi extern költségek internné válnak.

A környezeti szempontok fokozott érvényesülése ugyanakkor számos impulzust ad a gazdaságnak. A termelő szférában ilyen ösztönzés a környezetvédelmi eszközök gyártása iránti fokozódó igény. A környezetvédelmi beruházások a foglalkoztatottak számának növekedéséhez vezetnek. Fontos az a hatás is, amelyet az innovációra gyakorol a környezetkímélő technológiákra történő átállás igénye. További előny, hogy a környezetvédelmi eszközök, berendezések, technológiák termelése és piaca egyben exportlehetőségeket is jelent.

A növekvő költségek és a romló tőkehatékonyság az első megközelítésben egyértelműnek tűnik. Látni kell azonban azt is, hogy a környezetvédelmi követelmények kiválthatják a tőke-szükséglet csökkenését is. A vállalatok kénytelenek alkalmazkodni a szigorodó feltételekhez, és ezért beépítik számításaikba ezeket a preferenciákat. Az anyagok visszaforgatása, az újrafelhasználás mint a meglevő tartalékok kihasználása mindenütt reális lehetőség. A műszaki fejlődés mindehhez tág teret nyújt. Ha a vállalatok az utólagos védekezés helyett áttérnek a megelőző, a technológiai folyamatba beépülő környezetkímélő fejlesztésekre, akkor kisebb ráfordítással termelhetnek. A technológiai folyamatok végén alkalmazott úgynevezett „end of pipe" módszerek helyett az integrált megoldások bevezetése az egyedül célravezető, és gazdaságilag elfogadható folyamat.

A környezetvédelmi követelmények bevezetésének gazdasági következményei

A környezeti preferenciák bevezetése több síkon történik egyidejűleg. Első megjelenési formája a felügyeleti rendszer kiépítése, amely lehetővé teszi a számonkérést, a szigorító rendelkezések végrehajtását. Ezután kerülhet sor a korlátozó rendeletek, előírások, tiltások bevezetésére. A végrehajtást az állam ösztönözheti pénzügyi kedvezményekkel, és más támogatásokkal. A környezeti politika megvalósítása során számolni kell a gazdasági hatásokkal, azokkal a pótlólagos költségekkel, amelyek a környezeti követelmények miatt adódnak hozzá a korábbi termelési költségekhez.

Ezeket az elmozdulásokat nehéz modellezni. Az NSZK-ban készült egy ilyen tanulmány (Umweltschutz und Strukturwandel, Rheinisch-Westfalisches Institut für Wirtschaftsforschung), amely kísérletet tesz a számszerű összefüggések feltárására. Eszerint a gazdasági következmények igen csekélyek, mindössze a termelési érték egy százalékát érik el. Ez a mérést megnehezíti. Vizsgálták a tanulmányban a környezetvédelem hatását a relatív árváltozásokra, a bruttó értéktermelés változására, a tőke termelékenységére, a tőke rentabilitására (jövedelem-vagyon viszonyra) és a foglalkoztatottak számára.

A tanulmány szerzői megállapították, hogy az 1980 és 1985 közötti környezetvédelmi beruházások negatív hatást gyakoroltak a tőke hatékonyságára és a rentabilitására. A számítások 50 ágazat mutatói alapján leszűrt következtetések, amelyek csak tendenciájukban fogadhatók el.

A környezetvédelemnek tulajdonítható hatás ágazatonként igen eltérő. Különösen a nagymértékben szennyező ágazatokat érdemes szemügyre venni.

Az energiaellátásban drasztikus árnövekedések drasztikus változásokat idéztek elő. A fejlett országokban az olajválságot követően megkezdődött az olaj szénnel, vagy atomenergiával történő helyettesítése. A szénfelhasználás növekedése számottevően növeli a környezetszennyezést, és a levegőtisztaságvédelmi követelmények miatt a beruházások tőkeigénye is nőtt. Ezért az energiaszektorban az árnövekedés, és az ennek nyomán kialakult takarékosság a tőke termelékenység csökkenéséhez vezetett.

A vegyipar a megváltozott gazdasági szerkezetben is megtartotta súlyát a többi alapanyagtermelő ágazattal szemben. Ám a vegyiparban csökkent a tőke rentabilitása. A szakértők szerint ennek fő oka az volt, hogy az intézkedések iránya inkább az additív megoldások felé tolódott el. Az „end of pipe" módszerek kevéssé járulnak hozzá a tőkehatékonyság növeléséhez.

Kivételt képez a vas- és acélipar, amelynek válsága gazdasági szempontból kedvező eredményeket hozott. Rendkívül sok üzemet felszámoltak, és a megmaradókban nagyszabású technológiaváltást valósítottak meg. Ennek köszönhetően nőtt mind a tőkehatékonyság, mind a tőke rentabilitása.

Az alapanyagszektorban azonban általában negatív volt a környezeti beruházások hatása, amely két tényezővel is magyarázható. Egyrészt a dekonjunktúra miatt a kereslet visszaesett, másrészt az alapanyagiparban a termékcsere és a differenciálódás lehetősége korlátozott, s emiatt a termelés csökkentése elkerülhetetlen volt. Ez végképp megakadályozta a többletköltségek áthárítását, és minden szempontból rontotta az ágazat pozícióit.

A napjainkban is tartó szerkezetátalakulás összefügg a környezeti preferenciák erősödésével. A környezetvédelmi követelmények új feltételeket teremtettek a termelésben és hozzájárultak azokhoz a globális elmozdulásokhoz, amelyek a gazdaság makroszerkezetében végbementek.

Hazai tapasztalatok a környezeti szempontok érvényesítésére

Magyarországon a környezetvédelem az 1976. évi törvény elfogadásával emelkedett a politika rangjára. Azóta a környezetvédelem célkitűzései – legalábbis elvben – beépültek a politikai programokba, a gazdasági tervekbe, a műszaki fejlesztési előirányzatokba.

A környezeti politika kezdetben az egyes környezeti elemek elkülönült védelmét jelentette. Magyarországon jó hagyományai vannak a természetvédelemnek, a vízgazdálkodásnak, a földtani kutatásoknak, a talajvédelemnek. A korábbi elkülönültség még ma is érezteti hatását az egyes környezetvédelmi tevékenységekben. Az integrációs törekvések ellenére kevés az olyan több szakterületet átfogó komplex tanulmány, illetve koncepció, amely a környezeti károk mérséklésére az összefonódások, kölcsönhatások figyelembevételével tenne javaslatot.

A környezet állapotát ma közepesen szennyezettnek, de tendenciájában gyorsan romlónak minősíti a hazai szakirodalom. Általánosságban a hazai adottságok részben kedvezőek, mert az ország nehéziparának viszonylagos fejletlensége, és földrajzilag védett medencei fekvése a szennyezésektől is védelmet ad. Ugyanakkor a természeti erőforrások, különösen az ásványkincsek, energiaforrások geológiai viszonyai kedve-

zőtlenek, és csak nagy ráfordítással, tetemes hulladékképződéssel termelhetők ki. Problémát okoz az is, hogy az utóbbi évtizedek gazdaságpolitikája fokozottabban támaszkodott a természeti erőforrásokra, és a rendkívül intenzív igénybevétel miatt erősen károsodott a környezet állapota. A feldolgozó ágazatok viszonylagos elmaradása miatti exportkényszer felértékelte a természeti erőforrásokat. Így a fejlesztéspolitika a primér ágazatokat preferálta, amelyek nagymértékben részesedtek a termelési eredményekből, az exportból és a beruházásokból.

A primér szektor ágazatai közül a mezőgazdaság az, amely nemzetközi mércével mérve is kedvező adottságok között termel. Az intenzív földhasználat azonban már visszafordíthatatlan elváltozásokat okozott a talaj minőségében. Az agrotechnikának a hetvenes évtizedben korszerűnek elismert módszerei ma már nem alkalmazhatók a környezeti kockázat növelése nélkül.

A kedvezőtlen geológiai feltételek között termelő bányászat által okozott károk egyre inkább foglalkoztatják a közvéleményt, és részben emiatt visszavonulásra kényszerítették az eocén programot és a bauxitbányászatot, amelyek veszélyeztetik a karsztvízkészletet és országrésznyi területek vízháztartását.

A kommunális szférában a közműolló nemzetközi viszonylatban is páratlan mértékben kinyílt, s ez súlyos fenyegetéseket tartalmaz. Megoldatlan a halmozódó hulladékok kezelése, a környezetbe ellenőrizetlenül kerülő mérgező anyagok további aggodalomra adnak okot. Az erőfeszítések ellenére nem sikerült megnyugtató megoldást találni a problémákra.

Mindezek azt jelzik, hogy a környezetvédelmi szempontok egyenlőre nem emelkednek a gazdasági szempontokkal egyenlő rangra. A hazai környezetvédelem számos részterületen komoly eredményeket ért el, de ezek hatása nem érvényesülhetett az újonnan keletkező környezeti ártalmakkal szemben. Példa erre a levegőtisztaságvédelem. A szennyezések jelentősen mérséklődtek a szigorú rendelkezések nyomán a gáztüzelésre való átállással (a fővárosban a lakások háromnegyede korszerű fűtésű, és az ipar energia felhasználásán belül már csak 20 százalék a szilárd tüzelők aránya), de hatásuk nem érzékelhető a növekvő közlekedés okozta légszennyezés miatt.

Az elmúlt időszakban a döntések környezeti hatásait nem, vagy csak késve mérlegelték. A környezeti politika csak korlátozottan tudta érdekeit érvényesíteni, és emiatt ma több fejlesztési elgondolás kérdésessé vált, példa erre többek között a vízlépcső építése.

A természeti erőforrások védelme, a gazdasági szerkezetváltás és a hatékonyabb termelés, a technológiai megújítás kényszere egymással összefüggő követelmények. A környezetkímélő fejlesztéshez a technológia megújításán át vezet az út. Ha ezt figyelmen kívül hagyjuk, akkor a lemaradás fokozódni fog.

A gazdaságpolitika azonban nem ismerte fel ennek a szükségességét. Népgazdasági szinten nem történt meg az a felismerés, hogy a gazdasági fejlődés környezetkímélő alternatívája egyben gazdaságos és a hosszú távú érdekeket jobban figyelembe veszi.

A környezetvédelmi politika erőfeszítései csak fékezni tudták a környezet romlását, de megakadályozni nem voltak képesek. Kénytelenek vagyunk elismerni, hogy olyan korban élünk, amikor elfogadjuk a környezet rongálását, és a döntésekkel hozzájárulunk a környezet állapotának leértékelődéséhez.

A gazdasági, technológiai megújítás problémái Magyarországon

A gazdasági növekedés egyik legfontosabb feltétele és dinamizáló eleme a műszaki haladás. A gazdasági növekedésben a műszaki haladás fontosabb szerepet játszik a tőke növekményénél (R.M. Solow). A tőkebefektetés egyik funkciója éppen a műszaki fejlesztés, mert az ilyen célú befektetésekkel érhető el a termelékenység és a versenyképesség növelése. Ez azonban csak akkor igaz, ha egy nagyon fontos feltétel teljesül. Ez a feltétel az innováció. Ha a befektetés egy adott műszaki színvonalon megmarad, és ezt a megrekedt műszaki struktúrát termeli újra, akkor nem számolhatunk ezekkel az előnyökkel.

A vállalatok érdekeltségi viszonyainak torzulásai azzal jártak, hogy nem alakult ki az a szemlélet, amely a termelési folyamat megújításában érvényesítené a gazdasági növekedésnek ezt a dinamizáló elemét. A vállalatok szemlélete statikus, a meglevő berendezéseket állandónak feltételezve az állóeszközöket adottságnak tekintik.

Ez a statikus szemlélet alapvetően akadályozza a megújítást, és gátolja a korszerű technológiák bevezetését. Az állóeszközök javítása, változatlan formában történő maximális kihasználása sokkal nagyobb hangsúlyt kap, mint az esetleges újítás, vagy a lehetséges megtakarítások. Érthető ez a magatartás, mert az innováció rizikóval jár, kikényszeríti a döntést, és felelősségvállalást kíván. Az innováció kockázata olyan visszatartó erő, amellyel szemben a gyakorlatban nem állnak biztosítékok, és garantált előnyök.

A technológiai fejlesztés a maitól eltérő termelési környezet kialakulásához vezet. A fejlett országokban a műszaki fejlődés igénye társadalmi rangra emelkedett. Hazánkban a műszaki fejlődés nem vált a gazdaságpolitika meghatározó elemévé, az ilyen törekvések ellenére sem. A műszaki fejlődés nemcsak új gyártmányok, új műszaki megoldások bevezetését jelenti, hanem hatása túlmutat ezen, új általános környezetet, gazdasági és társadalmi szerkezetet, kultúrát teremt.

A deklarált célok ellenére a technológiai fejlesztés nem vált alapvető szükségletté, a hazai feltételek sem alakulnak bíztatóan. A szakemberállomány összetétele romlik, és a követelményekhez képest különösen kedvezőtlen. Az állóeszközökkel kapcsolatban át kell értékelni a helyzetet. Nem az állóeszközök állapota a fő gond, hanem a technológiák elmaradottsága, és a termelést támogató infrastruktúra gyengesége a súlyos probléma. A teljesítőképességet nagymértékben rontják például a fejletlen hírközlő hálózatok, vagy a hiányzó ipari kooperációs rendszerek, szolgáltatások.

Javaslatok a hazai feltételek javítására

– Az ipar szerkezeti változásait meggyorsítja a környezetvédelmi követelmények bevezetése. A megnövekedett környezetvédelmi költségek a kevésbé nyereséges vállalatokat veszteségessé tehetik. Az ipar szerkezetének racionalizálását elősegíti a környezetvédelem ilyen módon. A gazdaság újjászervezésének egyik lehetséges eszköze a megfelelő környezetvédelmi politika. A magyar gazdaságpolitika fel kell ismerje és el kell ismerje ennek a szelekciós mechanizmusnak a jelentőségét. A környezetvédelmi követelmények a gazdaságpolitikába beépülve egy egészséges kiválasztódást segíthet-

nek ott, ahol a fejlettebb műszaki színvonal és a jobb innovációs készség a szelekció alapja.

– A nagyobb technológiai változtatások az általános korszerűsítési programokhoz kapcsolódnak, célszerű a környezetvédelmi intézkedéseket is beleilleszteni ebbe a folyamatba. Ezért lényeges a hatóságok által előírt intézkedések határideje, az időzítés a szabályozás egyik kulcskérdése. A környezetvédelmi rendelkezésnek igazodnia kell a technológiai megújítási ciklushoz. A hatóságok részéről tanúsított tolerancia, és a rögzített vállalati szándék garanciája lehet annak, hogy a környezetvédelmi intézkedések hatékony módszerek segítségével valósuljanak meg.

– A vállalati stratégiákban a környezetvédelem nem lényeges elem. A vállalatok számára a környezetvédelmi követelményeket az innováció fejlesztésére ösztönző pozitív erőként kell megjeleníteni, nem teherként, ahogy ezt ma felfogják. Arra kell felhívni a figyelmet, hogy a környezetvédelmi követelményeket a gazdasági fejlesztési stratégiákba (a termelőfolyamatok hatékonyságának növelése, energiamegtakarítási célok stb.) beépítve kell kezelni. Ílymódon a megoldások gyorsabbak és innovatívabbak lesznek. A környezetvédelmi követelmények szigorodását a vállalatok olyan kihívásnak kell tekintsék, amely nyereséggel megoldható intézkedéseket kíván. Ez a mozgósító erő a vállalati stratégiák egyik alapeleme kellene legyen.

– A környezetvédelmi követelmények a gazdálkodó szervezeteket a technológia megváltoztatására kellene késztessék. Ezeknek a változásoknak azonban gazdasági következményei is vannak. A vállalatok intézkedései például a környezetvédelmi szabályozástól, a gazdálkodási és technológiai feltételektől függnek. A technológiai korszerűsítéssel együtt végrehajtott környezetvédelmi intézkedések kedvező gazdasági kihatással rendelkeznek, mert több megtakarítással járnak, és a fejlesztések során megemelkedett műszaki színvonal növeli a gazdasági hatékonyságot. Összefoglalóan elmondható, hogy azok a vállalati környezetvédelmi intézkedések adnak gazdaságos megoldásokat, amelyek a technológiai színvonal emelésével párosulnak.

– A szabályozás nagymértékben meghatározza a környezetvédelmi magatartást. Olyan szabályozókat kell kialakítani, amelyek a gazdaságos, a technológia fejlesztésével megvalósuló környezetvédelmi intézkedésekre késztetik a vállalatokat. A szabályozásnak tekintettel kell lennie a környezet és a vállalat helyzetére, állapotára. A túlságosan szigorú szabályozás korlátozza a vállalatok aktivitását, és kiváró álláspontra készteti őket. Ez jellemzi a magyar gyakorlatot. Ugyanakkor nem szabad a követelményeket leszállítani sem, mert abban az esetben még kevésbé várható el felelős magatartás. Módot kell találni olyan szabályozási formák bevezetésére, amelyek ösztönzik a vállalatokat arra, hogy saját döntési körükben intézkedhessenek a környezetvédelmi problémáknak a technológiai fejlesztés segítségével történő felszámolásáról.

– A szabályozásnak része kell legyen a sokoldalú támogatási politika is. A szabályozás úgy eredményes, ha párosul anyagi eszközökkel, amelyek közül a kedvezményes kölcsönöknek különös jelentősége van. A hazai gyakorlat azonban az általános forrásszűke miatt eddig nem tudott ilyen alapokat létrehozni. A Központi Környezetvédelmi Alap forrásait évekre előre lekötik a kiemelt beruházások. Az ipari rekonstrukciók célrendszeréből pedig hiányoznak a környezetvédelmi prioritások, és a hozzárendelt eszközök.

IRODALOM

1. Environmental regulations- a barrier to industrial development? B. Engaas, H. Jervan, T. Ribeiro, K. Vareide (Resource Policy Group, Oslo) 1987
2. The Impact of Environmental Policies on Industrial Innovation OECD, Paris 1984
3. Strategi for Industrialisering av Miljöteknologi Resource Policy Group 1988
4. Miljöreguleringer i industrie. B. Engaas, H. Jervan, T. Ribeiro (Resource Policy Group, Oslo) 1988
5. Analyse der strukturellen Entwicklung der deutschen Wirtschaft (Rheinisch-Westfalisches Institut für Wirtschaftsforschung, Essen) 1987
6. Strukturelle Aspekte des Umweltschutzes A. Ullmann, K. Zimmermann Wirtschaftsdienst 1980. 508. o.
7. TA Luft 85: Eine verfeinerte Politik des einzelnen Schornsteins. H. Siebert Wirtschaftsdienst 1985. 452. o.
8. Erfassung regionaler Wassereinsparpotentiale der Wirtschaft. I. Heinz, Informationen zur Raumentwicklung 1988/3, 4

HOVÁNYI GÁBOR:

„CBS–L": A VÁLLALATI ANYAGGAZDÁLKODÁS EGYIK ÚJ LOGISZTIKAI RENDSZERE

Bevezetés: hiánygazdaság és anyaggazdálkodás

A hiány pazarlást szül, nem takarékosságot. Ez a tervgazdaság országaiban kialakult hiánygazdaságok egyik nagy tanulsága. S különösen kézzelfogható ez a törvényszerűség a vállalati anyaggazdálkodásban: az anyagot, alkatrészt, részegységet vásárló vállalat kiszolgáltatott helyzetben van a sokszor monopolhelyzetű eladó (szállító) vállalattal szemben, és ezért arra törekszik, hogy a szükségleténél több anyagot, alkatrészt, részegységet szerezzen be. Fontosabb ugyanis számára a termelés biztonsága, mint a készletezés pénzügyi terhének növekedése. Ezért keletkeznek a hiánygazdaság vállalatainál számottevő anyag-, alkatrész- és részegység-készletek, ami egyaránt növeli a termelés tőkeigényét, a készletezés kockázatát (hiszen később esetleg már nem is kerül sor a készletek felhasználására, mert megváltozott a kereslet), a termelés anyagfelhasználási „étvágyát" és – adott esetben – az anyagok, alkatrészek, részegységek állagromlását a hosszú készletezés idején. A „gondos" vállalatok túlzott készletei miatt aztán más vállalat nem juthat hozzá a kevésbé előrelátó vállalat számára égetően szükséges anyagokhoz, alkatrészekhez, részegységekhez. Vagyis megjelenik a hiány másik törvényszerűsége: a kisebb hiány nagyobb hiányt szül a hiánygazdaságban – a tervgazdaság országaiban létrejött az anyag-, alkatrész- és részegységhiány multiplikáló hatása.

Mindezt egyértelműen bizonyítja a magyar gazdaság két számszerű összefüggése: az ipar anyagkészletének értéke 1988-ban 274 milliárd forint volt, az ipar által létrehozott GDP 45 százaléka; ebben az anyagkészlet értékben pedig kevesebb mint 20 százalék a saját termelésű készletek értéke, tehát – az ipar egészében – több mint 80 százalék az anyag-, alkatrész- és részegység-készletek értéke. A fejlett ipari országokban, kínálati piac feltételei között ennek éppen fordítottja a vásárolt anyag-, alkatrész- és részegység-, illetve a saját termelésű készletek értékének aránya – hiszen az éles versenyhelyzetben azonnal ki kell szolgálni a vevőt, nem egyszer a késztermék készletből, az egyes anyagok, alkatrészek, részegységek gyors beszerzése viszont nem okoz gondot a kínálati piac, az éles kínálati verseny körülményei között. S ez a hiány harmadik törvényszerűsége: a hiánygazdaság szükségszerűen lemarad a kínálati piaccal rendelkező országok gazdasága mögött, sőt, a hiány léte egyre növeli a lemaradás rését.

A vállalati anyaggazdálkodás hiányosságai és kedvezőtlen nemzetgazdasági feltételei miatt kezdett átfogó anyaggazdálkodási kutatásokat az MTA Ipar- és Vállalatgazdaságkutató Intézete. A kutatás során elemezte a nemzetgazdasági feltételeket,

hatásukat és javításuk lehetőségeit, értékelte a vállalati gyakorlatot, majd modelleket dolgozott ki a vállalati anyaggazdálkodás fejlesztésére. A modellekben elsősorban a gyártmányfejlesztés, az anyagbeszerzési döntések és folyamatok, a készletgazdálkodás, az érdekeltség és a személyi feltételek javításának kérdéseire dolgoztak ki ajánlásokat az Intézet munkatársai – s a kutatás egyik sarkalatos témája a vállalati anyaggazdálkodás egészét átfogó logisztikai modell kimunkálása volt. Ennek lényegét mutatjuk be a következőkben.

Az anyaggazdálkodás logisztikai modelljének koncepciója

Logisztikai modellünk alapja a vállalati anyagáramlás egészének rendszerszemlélete. Ebben az *anyagáramlások* (anyagmozgások) következő fontosabb *paramétereit* vettük számításba:

1. az anyag jellemzői (paraméterszerű naturális, esztétikai és gazdasági jellemzők),
2. az anyag mennyisége,
3. az anyag beszerezhetősége (forrás, beszerzési időpont és ütem, ár stb.),
4. az anyagok helyének változása az anyagáramlásban,
5. az anyagok minőségének (feldolgozottsági fokának) változása az anyagáramlás során,
6. a hely- és minőségváltozások időbeli összefüggései az anyagáramlásban,
7. az anyagáramlás során bekövetkezett anyagérték-változások (ráfordítások és értéknövekedések),
8. a végtermék értékesíthetősége (piacok, piaci szegmensek, mennyiségek, ár, az értékesítés üteme stb.),
9. az anyagáramlási folyamat kockázati tényezőinek mértéke és következménye (a beszerzés, az anyagátalakítás és az értékesítés kockázata),
10. az anyagáramlási folyamat konvertálási lehetősége (a beszerzés, az anyagfelhasználás és átalakítás, valamint az értékesítés konvertálhatósága),
11. a másodanyagfelhasználás lehetősége, a selejt- és hulladékalakulás,
12. az anyagáramlás környezetszennyező hatásai (az anyagátalakítás, a selejt és hulladék, valamint a végtermékfelhasználás következményei).

Felfogásunk szerint a logisztikai anyaggazdálkodás mint *tevékenység* a következő fő *részterületeket* foglalja magában:

- a késztermékek értékesítési lehetőségeinek felmérése, az értékesítés tervezése alapján az anyagigény meghatározása (beleértve itt és a következőkben is az alkatrész, részegység stb. igényt is);
- az anyagszükségleti tervek elkészítése, figyelembe véve a rendfelkezésre álló készleteket is;
- az anyagbeszerzés megtervezése és lebonyolítása;
- az anyag- és a késztermék-készletezés megtervezése és megvalósítása (beleértve a raktározást is);
- a gyártás, a karbantartás és a szervíz kiszolgálása a szükséges anyagokkal;
- a belső anyagszállítás megtervezése és megvalósítása;

– a selejt, a hulladék és a másodanyag-felhasználás gazdálkodási feladatainak megoldása;
– a késztermék-kiszállítás megtervezése és megvalósítása;
– a késztermékek felhasználásának (fogyasztásának) értékelése a beépített vagy felhasznált anyagok alkalmasságának elbírálására;
– az integrált anyagáramlás, ezen belül az anyagok hely-, minőség-, ár- és értékváltozásának tervezése és nyomon követése információs és ügyviteli folyamatokkal;
– gazdasági számítás végzése az integrált anyagáramlásokról, a műszaki-gazdasági követelmények és teljesítésük figyelembe vételével;
– szükség esetén az integrált anyagáramlások módosításának tervezése, szervezése és irányítása.

A felsorolt részterületek tevékenységének integrálását a logisztikai anyaggazdálkodás rendszerébe és a főbb folyamatokat az 1. ábra érzékelteti.

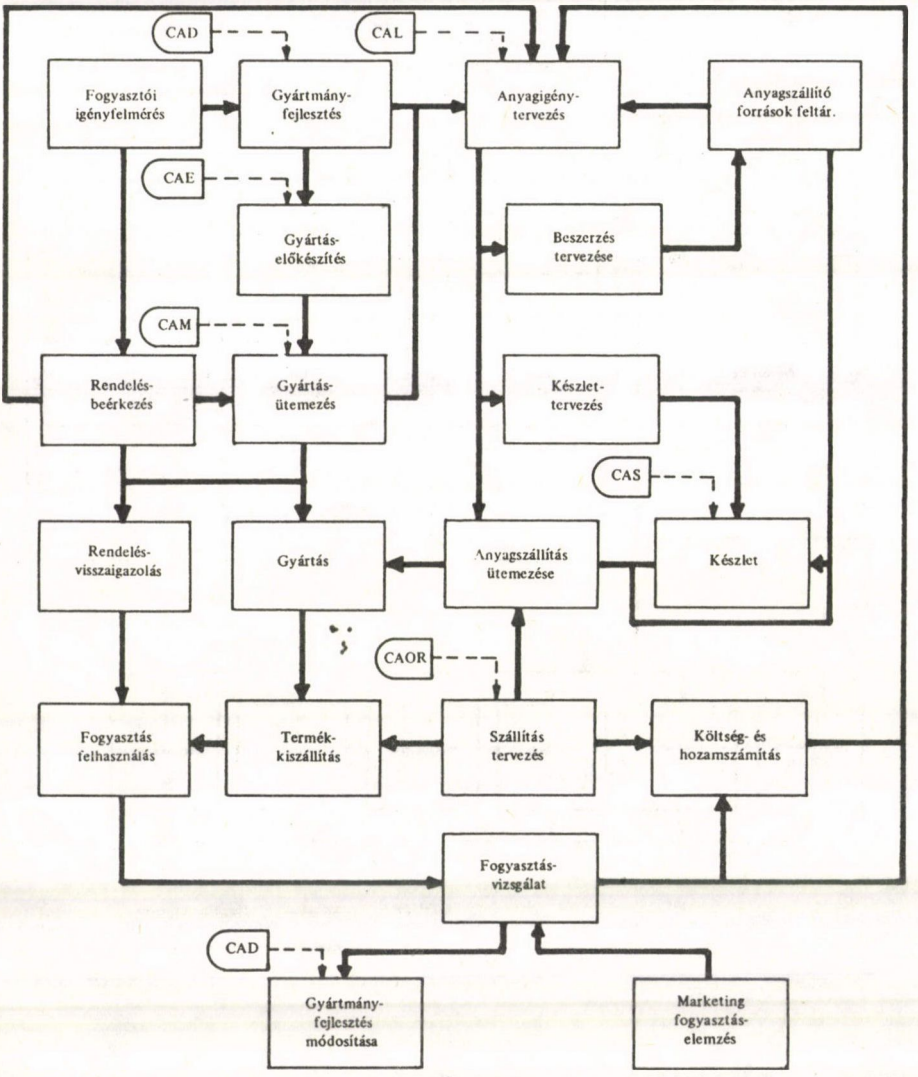
A logisztikai anyaggazdálkodás mindezeket a feladatokat a 2. ábrában bemutatott általános szervezeti felépítésben végezheti el.

Ezeket az anyagáramlási paramétereket, logisztikai tevékenység-területeket és szervezeti felépítést veszi számításba a kialakított új modell, amelynek legfontosabb újdonsága, hogy a vállalati szervezet egészében végbemenő anyagáramlás során végigkíséri a *költségek, hozamvárakozások* és *tényleges* (visszavetített) *hozamok* alakulását. Ezt fejezi ki a modell elnevezése is: a Cost-Benefit-Scanning in Logistics (CBS–L).

A logisztikai rendszer gyakorlati feladatai

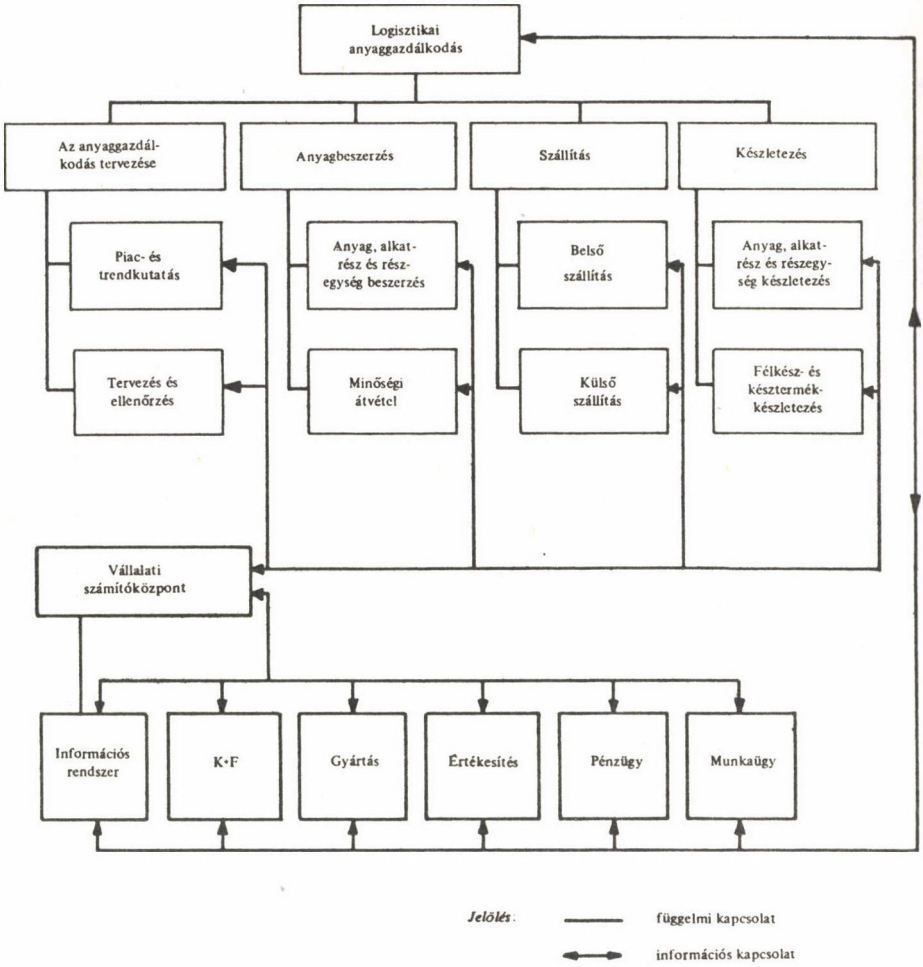
A logisztikai anyaggazdálkodási rendszer gyakorlati kiépítésének abból kell kiindulnia, hogy a rendszernek négy feladatnak kell eleget tennie:
– *vezérelnie* kell az anyagok *mozgását* a beszerzési, készletezési, termelési és értékesítési folyamatok teljes láncolatában;
– *nyilván kell tartania* az anyagok *mennyiségének* és *minőségének változását*;
– *jeleznie* kell azokat a kritikus *mennyiségeket, minőségeket, időpontokat és értékeket,* amelyek döntőek az anyaggazdálkodás, a termelés vagy az értékesítés hatékonysága szempontjából;
– *értékelnie* kell olyan gazdálkodási „*paramétereket*" és *összefüggéseket*, amelyek lehetővé teszik mind a naturális anyaggazdálkodásnak, mind az ezt irányító logisztikai rendszernek a hatékonyságát.

A *vezérlési* feladatot a LOGOS (Logistical Open-Gate Order System) valósítja meg. Lényege, hogy az anyagbeszerzési, készletezési, termelési és értékesítési vertikum valamennyi anyagot „mozgató" és átalakító munkahelye – mint „anyagállomás" – szabadon, mintegy nyitott kapun léphet be az anyagok naturális mozgását vezérlő rendszerbe, s adhat utasítást az anyagáramlásra. (A vertikum későbbi lépcsőin az anyag természetesen már alkatrészként, rész- vagy késztermékként jelenik meg; a logisztikai rendszer azonban ezekben is követi az anyag naturális mozgását és értékesülését.) Ennek feltétele viszont az olyan egyértelműen kialakított utasításrendszer, amelyik 1. csak a rendszerben lefektetett utasítások adását teszi lehetővé; 2. az utasításokat csak akkor fogadja el, ha azok minden előírt részletre kiterjednek (például időpont,



1. ábra

Az anyaggazdálkodási részfeladatok integrálása a logisztikai anyaggazdálkodás rendszerébe



2. ábra
A logisztikai anyaggazdálkodás általános szervezeti felépítése

érték, felhasználási cél stb. megjelölése); 3. automatikusan továbbítja az utasítások tartalmát, illetve a hatásukra létrejött naturális anyagmozgásokról szóló információkat a rendszerbe beépített nyilvántartási pontokra.

A *nyilvántartási* feladatnak a beszerzés, készletezés, termelés és értékesítés vertikális lépcsőihez igazodó LESS rendszer (Logistical Exhibit Switching System) első modellje tesz eleget. Ennek az a lényege, hogy az említett vertikális lépcsők mindegyikén (illetve a termelési fázisba újabb lépcsőket beépítve az egyes megmunkálási fázisoknak, tehát az alkatrész-, részegység- és félkésztermék-gyártásnak megfelelően), s ezeken belül „anyagállomásonként" (anyagfelhasználó vagy -továbbító munkahelyenként) komplex adatsorban, ún. exhibitben rögzíti az ott lévő anyag mennyiségét, minőségét, értékét, átvételi forrását, beérkezési és továbbítási időpontját, valamint az anyagot átvevő újabb „anyagállomás" megjelölését. Ezt az újabb adatsort lehet a vertikum lépcsőjében úgy rotálni (ez a switching), hogy az egynemű adatok tetszés szerint kapcsolhatók legyenek a vertikum felsőbb vagy alsóbb lépcsőin elhelyezett azonos nemű adatokkal. A LESS rendszer így teszi lehetővé, hogy az azonos nemű adatok – például egy anyagfajta beszerzése, tárolása, termelési felhasználása és értékesülése a késztermékbe beépítve – adott időszakban nyomon követhető vagy mozgásának adott időpontjában „feltérképezhető" legyen.

A *kritikus jelzéseket* a logisztikai rendszer „csengő számai" adják. A csengő számok általában mennyiségi, minőségi, idő- és értékkategóriák felső és/vagy alsó határértékei. Ezeket minden egyes rendszer sajátosságai szerint kell megszabni. A csengő számok természetesen nemcsak az anyaggazdálkodás egészére vonatkozhatnak (ilyen például a biztonsági készletszint vagy a maximális selejtszázakék elérésének jelzése), hanem megállapíthatók ilyen számok az egyes anyagállomásokra is (például kéziraktárak maximális anyagkészletére, egy-egy félkésztermékbe beépített anyagfajta anyagállomáson való tartózkodásának maximális időtartamára stb.). A tételes jelzéseket a logisztikai rendszerbe beépített nyilvántartási pontok adják. Segítségükkel idejében lehet beavatkozni az anyaggazdálkodási rendszer működésébe, s így elkerülhetők – vagy legalábbis számottevően csökkenthetők – a nagyobb veszteségek.

Az *értékelést* műszaki-gazdasági adatok (információk) és összefüggések teszik lehetővé. Ezeket részben az egyes anyaggazdálkodási rendszerek sajátosságai szerint, részben általános gazdálkodási követelmények alapján lehet kialakítani, s ez utóbbiakat színezi a gazdálkodás állami (kormányzati) szabályozása, tehát például az adók, vámok, kontingensek, támogatások stb. rendszere.

A következők ezeknek a részrendszereknek a felépítését mutatják.

A vezérlő alrendszer (LOGOS)

A logisztikai anyaggazdálkodási rendszer vezérlő alrendszere a beszerzés, készletezés, termelés (ezen belül gyártási fázisok), értékesítés és szervíztevékenység lépcsőiben utasításokkal vezérli az anyagok mozgását.

Az egyes „anyagállomásokon" általában az állomás azonosításával, az anyag (alkatrész, részegység) megnevezésével (termékszámával) és az anyag minőségi jellemzőinek megjelölésével indul a vezérlés. Ezt követi a kívánt anyagmozgás fizikai, időbeli

és érték-paramétereinek megadása. Mindehhez kapcsolódva, de még a tényleges anyagmozgás megkezdése előtt, két „automatikus" információs folyamat fut le a CBS–L rendszerben: 1. A LOGOS alrendszer kijelzi az anyagmozgást kezdeményezőnek, hogy van-e lehetőség a kívánt anyagmozgás végrehajtására? (Például rendelkezik-e a központi raktár az igényelt anyaggal, ennek átvételére nincs-e elővételezési bejelentése egy másik anyagállomásnak stb.) 2. A LOGOS alrendszer külön utasítás nélkül jelzi az anyagmozgást a CBS–L rendszer valamennyi olyan anyagállomásának, amelyet a mozgás érint. (Például a félkészterméket gyártó anyagállomás vezérlő utasítását a továbbfeldolgozó fázis anyagállomásának.) A LOGOS alrendszerhez kapcsolódik természetesen a nyilvántartó alrendszer (LESS) is, amelyik átvezeti az anyagmozgás adatait a CBS–L rendszer egész adatállományán.

A LOGOS alrendszer vezérlési utasításának elvi részletét mutatja be az 1. táblázat. Első oszlopa az utasítás kódját, a második az utasítás tartalmát szövegesen, a harmadik az anyagmozgás lehetőségének visszajelzését, a negyedik pedig azoknak az anyagállomásoknak a kódját tartalmazza, amelyeknél automatikusan jelezni kell az anyagmozgást. (A táblázat betűjelzései: K/A–N) = a késztermékgyártás anyagállomásai A-tól N-ig, KR = központi raktár; a harmadik oszlopban kérdőjel szerepel azokon a helyeken, amelyeken az említett visszajelzésnek meg kell jelennie.)

A nyilvántartó alrendszer (LESS)

A LESS alrendszer működtetéséhez tovább kell fejleszteni a LOGOS alrendszer kódjait, amelyek valójában még csak a következő négy területet fogják át:

– a vezérlő utasítást adó anyagállomás nevét (ezt a kódtípust jelöljük U-val),
– az utasításban szereplő anyagfajta kódját (jele S),
– az utasítás tartalmát (T),
– az utasításban foglalt címzett (fogadó) anyagállomás kódját (C).

A LESS alrendszerben ezeket a kódtípusokat újabbal kell kiegészíteni. Ez az S kódtípus toldaléka, σ és helyértékes betűjelekből áll. Az egyes *helyértékek* a vállalati vertikális anyagáramlás lépcsőinek felel meg: balról az első helyérték az anyagbeszerzénske, a második a készletezésnek, a harmadik az első termelési fázisnak stb. σ tehát annyi helyértékből áll, ahány vertikális lépcső épül be az anyaggazdálkodási rendszerbe a beszerzéstől az értékesítésig és a szervízig. A *betűjelek* pedig A-tól Z-ig sorban az azonos kóddal jelzett anyagfajta egymást követő anyagmozgásait jelzi.

A LESS alrendszer a toldalékelemmel automatikusan kiegészített teljes kóddal mintegy átvilágítja az anyagáramlások, s így a vállalati anyaggazdálkodás teljes rendszerét. A σ elem automatikus létrehozása viszont megköveteli számítógép alkalmazását. Enélkül ugyanis csak igen nehézkesen, igen nagy ráfordítással és hibahatárral lehetne a LESS rendszert kialakítani és működtetni. Vagyis a logisztikai anyaggazdálkodás gyakorlati bevezetése nem képzelhető el a számítástechnika segítsége nélkül.

1. táblázat

Példa a LOGOS alrendszer utasításainak felépítésére

Kód	Az anyagmozgási utasítás tartalma szövegesen	Az anyagmozgás	
		lehetősége	jelzésének címzettjei
K/A–N/1	Az anyagállomás megnevezése: késztermékgyártó fázis, A–N anyagállomás		
K/A–N/2 = = KR2	Az anyag (alkatrész, részegység) megnevezése (termékszám, amely megegyezik a KR-éval)		
K/A–N/3 = = KR3	Az anyag (alkatrész, részegység) minőségi jellemzői (megegyeznek a KR-nál nyilvántartott jellemzőkkel)		
K/A–N/4	Az igényelt anyag mennyisége	?	KR
K/A–N/5	Az igényelt anyag bruttó költsége (egységre vetítve és összesen)*		
K/A–N/6	Az igénylés időpontja		KR
K/A–N/7	Az anyagátvétel tervezett időpontja	?	KR
K/A–N/8	A központi raktárból átvett anyag mennyisége		Értékesítés
K/A–N/9	Az átvétel időpontja		Értékesítés
K/A–N/10	Az átvett anyag felhasználási célja (tételesen, az egyes mennyiségekkel és értékekkel)		Értékesítés
	.....		

*Netto anyagköltség az egyes termékek összköltségének anyaghányada. Bruttó anyagköltség az integrált anyagáramlás egy-egy termékre jutó költsége, amely tehát a szállítás, a készletezés, az anyaghibákból eredő selejt stb. költsébeivel is számol.

A jelző alrendszer (CALL)

A logisztikai anyaggazdálkodási rendszer működésében bekövetkezhetnek olyan anyaghelyzetek, -állapotok és -folyamatok, amelyek megbéníthatják vagy gazdaságtalanná tehetik az anyaggazdálkodást vagy megakadályozhatják a vállalat termelési tervének, értékesítési célkitűzéseinek megvalósítását. Ilyen helyzetek, állapotok, folyamatok bekövetkezésének előrejelzésére szolgál a CALL (Crysis Announcing Limits in Logistics) alrendszer. Ennek lényege, hogy

- *vállalat- és környezetspecifikus*, azaz minden esetben az adott vállalatnak és környezetének figyelembe vételével jelöli ki azokat a mennyiségi, minőségi, idő- és értékbeli küszöböket, amelyek elérése válsághelyzetet eredményezne;
- *rugalmas*, vagyis figyelembe veszi, hogy a küszöbök értéke változhat a vállalat és a környezet sajátosságainak módosulásával;
- *prognosztizáló*, azaz nemcsak akkor jelez, amikor a változások elérik a válságküszöböt – hanem már akkor is, amikor a változás irányváltozásának felgyorsulása valószínűvé teszi a válságküszöb elérését viszonylag rövid időn belül. (Az alrendszernek ez a jellegzetessége több időt ad a kedvezőtlen folyamatok megfordítására, ez pedig csökkenti a váltáshoz szükséges ráfordításokat.)

A prognosztizáló jelleg megköveteli, hogy a CALL rendszerbe nemcsak a kiválasztott válság-tényezők – például a biztonsági készletszint, a megengedhető hulladékanyagmennyiség, a maximális beszerzési ár stb. – mennyiségi küszöbértéke épüljön be. Az alrendszernek érzékelnie kell a küszöbérték közelében a változás mértékét az időegységre vetítve. Vagyis a CALL rendszernek négy „paramétert" kell érzékelnie: 1. a küszöbérték átlépését, 2. a küszöbérték megközelítését megadott határon belül, 3. a megközelítés alatt a folyamat mennyiségi változását és 4. időbeli lefolyását. Az alrendszerbe tehát

- be kell építeni F_n anyagfajta F'_n küszöbértékét, ami természetesen anyagállomásonként változhat (más például a központi raktárban és más egy megmunkáló fázis kéziraktárában);
- meg kell határozni, hogy a tényleges F_n anyagérték milyen $F'_n - F_n$ (vagy $F'_n + F_n$) értékénél kell a CALL alrendszernek működésbe lépnie;
- az alrendszernek érzékelnie kell, hogy – t idő függvényében – milyen mértékű csökkenést vagy növekedést érhet el az $F'_n - F_n$, illetve $F'_n + F_n$ érték ahhoz, hogy az alrendszernek már jelzést kelljen adnia.

Ilyen követelményeket szem előtt tartva a logisztikai anyaggazdálkodási rendszer elvi felépítése során csupán a CALL alrendszer F'_n küszöbértékeinek néhány jellegzetes fogalmát lehet – „csengő számként" – megadni. Ezek a példaszerű küszöbérték-fogalmak (küszöbérték-típusok) a következők:

1. maximális anyag- és alkatrészkészlet (a központi és a kéziraktárban)
2. biztonsági anyag- és alkatrészkészlet
3. maximális késztermékkészlet
4. minimális forgási sebesség
5. maximális anyagigénylési hiba (mennyiség és idő vonatkozásában)
6. a félkész- és késztermékek maximális átfutási ideje a gyártási fázisokban

7. maximális anyagvisszavételezési mennyiség
8. maximális tárolási veszteség
9. maximális gyártási veszteség (selejt és hulladék)
10. maximális beszerzési ár
11. az anyag minimális jövedelmezőség-hozzájárulása
12. maximális anyagfelhasználás a szervíztevékenységben

Az értékelő alrendszer (PEAL)

Az értékelő alrendszer feladata az anyaggazdálkodás értékelése. (Magát a logisztikai rendszert hibás vagy hibátlan működése értékeli...) Az értékelés sem független a vállalati és környezeti sajátosságoktól, követelményektől: a vállalati likviditás vagy a készletek adóterhei például számottevően befolyásolhatják a készletnagyság megítélését.

Az értékelő alrendszer néhány jellegzetes szempontját (fogalmát) a következőkben soroljuk fel:

1. A vállalati költséghelyek anyagigénylésének – vételezésének és tervezett és tényleges anyagfelhasználásának – mennyiségi és időbeli eltérései.
2. Az anyagbeszerzés ajánlatkéréseinek és a beérkezett ajánlatoknak mennyiségre, időpontra, beszerzési árra és szállítási feltételre vonatkozó eltérései.
3. A beszerzési árak változása az idő függvényében; az ún. „stratégiai beszerzések" kihagyott lehetőségei.
4. Az anyagok és alkatrészek immobil és inkurrens készleteinek nagysága és időbeli alakulása (az elfekvés időtartama)
5. A készletképződés nagysága és időbeli alakulása a termelőfolyamatok során (kézi raktárak készletei)
6. A termelő folyamatok egyes fázisaiban átvett és továbbadott termékek továbbításának idővesztesége.
7. A késztermékraktárba beérkezett termékek raktározásának időtartama az értékesítésig.
8. A selejtezések helye, oka, mennyisége és ennek időbeli változása.
9. Az anyagok „értékesülése" a termelőfolyamatokban: az összes önköltség és az anyag brutto költségének viszonya termelési fázisonként.
10. Az anyagok „értékesülése" az értékesítési folyamatban: a termelői ár, az elszámolási ár és a piaci ár, valamint az anyag bruttó költségének viszonya.
11. Az anyagok szerepe a szervízigény, valamint a szervízköltségek és -veszteségek alakulásában.
12. A központi raktárba való anyagvisszavételezés mennyisége és időbelisége a vételezéstől számítva.
13. Az anyag brutto költségének és az anyagminőség változásának összefüggései.
14. A brutto anyagköltség változásának mértéke és időbeli alakulása: az optimális és a tényleges értékek összevetése.

15. A „csengő számok" egyes fajtáinak jelzési gyakorisága, a küszöböt meghaladó érték nagysága és a jelzések időbeli alakulása.

A felsoroltakból nyilvánvaló, hogy az értékelő alrendszer működésének alapvető feltétele a legtöbb ellenőrzési szempont (fogalom) esetében a LESS alrendszer léte és működése. Ezért már magát a LESS alrendszert is úgy kell kiépíteni, hogy az lehetővé tegye az ellenőrzési alrendszer feladatainak teljesítését. Kétségtelen azonban, hogy több értékelő összefüggés számítására külön számítógépes programokat kell beépíteni az alrendszerbe. Ilyen új programokat tartalmaz a PEAL (Programmes for Efficiency Analysis in Logistics) programcsomagja. Ennek lényege, hogy az anyaggazdálkodás minőségi tényezőit is számszerűsíti: például tipizál vagy számszerűsített kategóriákba sorol olyan ismérveket, mint a stratégiai anyagbeszerzések kihagyott lehetőségei, az anyagminőségek változása, a selejtezés okai stb. Ezen túlmenően a PEAL alrendszer valójában csak mennyiségeket vet össze (kivon és arányokat számol), valamint menynyiségi változások nagyságát számítja ki, többnyire az idő függvényében (tehát az időegységre jutó mennyiségi változást jelzi megadott időtartamon belül). Ezért a PEAL alrendszer viszonylag egyszerű matematikai apparátust igényel és használhatósága részben a LESS alrendszer működőképességétől, részben az értékelést szolgáló fogalmak (szempontok) helyes kiválasztásától függ. A fogalmakat, szempontokat pedig mindig egy-egy konkrét anyaggazdálkodási rendszer sajátosságai, nevezetesen feltételei, céljai és adottságai (eszközei) szerint kell megválasztani.

A CBS–L rendszer kiépítésének feladatai

A CBS–L rendszernek számítógépre kell épülnie. Kézzel vezetett anyagigénylésekkel, -átvételekkel és -felhasználásokkal ugyanis már nem követhetők nyomon nagyobb tömegű anyagáramlások és anyagértékváltozások, márpedig ez a rendszer lényege.

A számítógépes anyaggazdálkodási rendszer kiépítőjének három fő problémával kell szembenéznie:

- olyan *szoftvert* kell kialakítani, amelyik könnyen kezelhető, áttekinthető, pontosan és a megfelelő automatizmusok beépítésével működteti a rendszert;
- olyan *hardvert* kell alkalmaznia, amelyik lehetővé teszi a rendszer szoftverjének zavartalan megvalósítását az információs folyamatok mindegyikében;
- olyan *ember-gép kapcsolatokat* kell létrehoznia, hogy mindazok, akiknek feladatuk van a számítógépes rendszer működtetésében, minden esetben és pontosan végezzék el tennivalóikat.

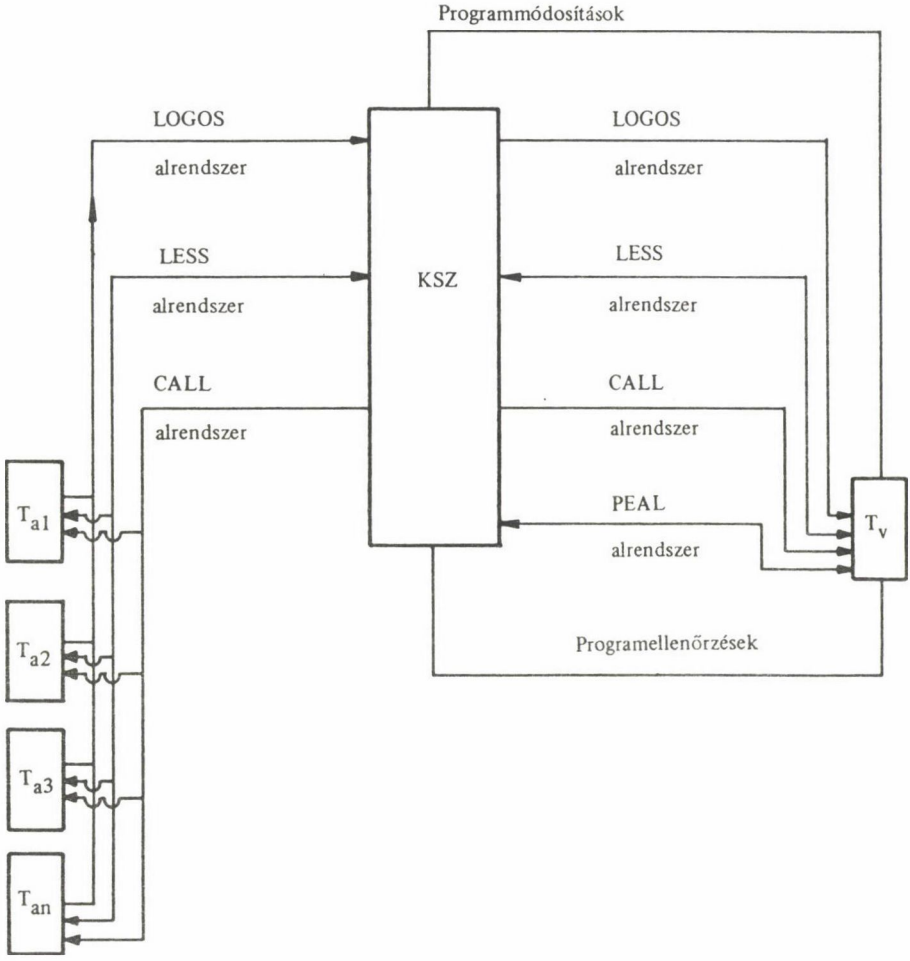
A megfelelő szoftver általános modelljének alrendszereit, nevezetesen a LOGOS, LESS, CALL és PEAL alrendszerek feladatait és elvi felépítését az előzőekben ismertettük.

A hardver három eszközt, illetve eszközcsoportot foglal magában: 1. A központi számítógépet, amely tárolja az összes anyaggazdálkodással kapcsolatos információt, indítja vagy nyomon követi az anyagáramlások és anyagérték-változások mindegyikét, számítja, majd működteti a „csengő számokat" és elvégzi a rendszer hatékonyságának megítéléséhez szükséges számításokat. 2. A központi számítógéphez csatlakozó terminálokat, amelyekkel a vállalat minden „anyagállomását" kell ellátni. Ezek

segítségével folyik az anyagigénylés, anyagkiadás és -átvétel. Ezek segítségével történik az anyagok mennyiségi, minőségi és értékváltozásáról szóló információk betáplálása a rendszerbe. Ezek jelzik a „csengő számokat" az egyes anyagállomásoknak. 3. Szintén a központi számítógéphez csatlakozó vezérlő terminált, amelyik érzékelhetővé teszi a vállalati anyaggazdálkodást irányítók számára az összvállalati „anyaghelyzetet" és az anyagáramlást (beleértve a mennyiségi, minőségi és értékváltozást), amelyik közvetíti a „csengő számok" jelzéseit és amelyikkel megindíthatók a gazdaságossági számítások, megkaphatók ezek eredményei a központi számítógéptől. – Ennek a rendszernek az elvi felépítését a 3. ábra szemlélteti. Az ábrából az is kitűnik, hogy az egyes anyagállomások, illetve a vezérlőhely termináljai döntően milyen irányú információáramlással kapcsolódnak a központi számítógéphez, beleértve a vezérlőhelynek a számítógép programját módosító és a módosítás ellenőrzését végző információs csatornáját is. A rendszer kiépítésének harmadik nagy problémaköre a megfelelő ember-gép kapcsolat kialakítása. Általános az a tapasztalat, hogy ez a rendszer bevezetésének legsebezhetőbb pontja: számos olyan, a „kísérleti üzemben" jól működő szoftvert és hardvert alakítottak már ki világszerte nagyvállalatoknál, amelyeknek gyakorlati bevezetése megbukott, mert a működtetésre hivatott emberek – az anyagállomások anyaggazdálkodásáért felelős munkatársai – elzárkóztak a rendszer tényleges működtetésétől. (Ilyen tapasztalatok szűrhetők le néhány magyar nagyvállalat esetében is.) És ennek oka nem a számítógépes rendszer működtetéséhez szükséges ismeretek hiánya, hanem az idegenkedés a számítógépes megoldástól, vagyis az ember-gép kapcsolat fogyatékosságai. Még a rendszer működtetése esetén is gyakran tapasztalják, hogy az anyagállomásokon hosszú ideig két párhuzamos munka folyik: egyik az anyaggazdálkodás számítógépes logisztikai rendszerének előírása szerint, másik a hagyományos kézi (s ennek megfelelően logisztikai szempontból csak csonka) nyilvántartással. S ehhez még hozzá kell tenni: a kézi nyilvántartás sokszor még gyorsabb is, mint a terminálok segítségével végzett munka, különösen a kellő rutín megszerzése előtt; a kézzel vezetett anyagkarton-rendszer nagyobb biztonságot ad az anyaggazdálkodásért felelősnek, mint a számítógépes megoldás; annak pedig jóval kisebb a jelentősége, hogy az anyagállomáson és a vállalat egészében sokkal lazább és bizonytalanabb a manuális gazdálkodás, jobban tűri az anyagpazarlást, mint a számítógépes logisztikai rendszer. – Az ember-gép kapcsolat feszültségeinek feloldásához mindezeket figyelembe kell venni. A számítógépes rendszer működtetésében részt vevőket tehát nemcsak szakmailag kell felkészíteni a szükséges ismeretek átadásával, hanem alapvetően meg kell változtatni magatartásukat, viszonyukat is a számítógéphez. Az ember-gép kapcsolatnak ez az átformálása legalább annyi gondot, időt és energiát kíván, mint a megfelelő szoftver kialakítása vagy a hardver beszerzése és telepítése. S a tapasztalatok azt bizonyítják, hogy az anyaggazdálkodás vezetőinek vagy a vállalatvezetésnek ehhez sajátos ösztönzést (érdekeltségi rendszer-elemeket) is alkalmaznia kell.

A CBS–L rendszer hozzájárulása a vállalati eredményhez

A CBS–L rendszer vállalati bevezetése több feltételhez kötődik: elsősorban igen fegyelmezett, szervezett munkarendszet kell kialakítani, átfogó hardver-rendszert kell



3. ábra
A CBS–L rendszer hardver és alrendszer (szoftver) egységeinek felépítése

kiépíteni és meg kell nyerni a vállalati munkatársakat a rendszer folyamatos működtetésére. Kérdés, mindezek a ráfordítások jámak-e akkora hozammal, amelyik indokolja a bevezetés költségeit, nehézségeinek vállalását? Ennek eldöntéséhez tekintsük át röviden, mivel növelheti leginkább a CBS–L rendszer a vállalat működésének eredményeit.

1. A CBS–L rendszer lehetővé teszi a teljes vállalati anyaggazdálkodás (valamennyi anyagáramlás) minden egyes „*anyagállomásán*" létrejövő *veszteségek* – befagyott készletek, anyagállagromlások stb. – feltárását és a veszteségforrások felszámolását.
2. Értékeli az anyag-, alkatrész- és részegység-*beszerzési forrásokat*, méghozzá nemcsak endogén sajátosságaik (ár, minőség, szállítási fegyelem stb.) alapján, hanem a végtermékben való felhasználásuk, a nyereség alakulásában való szerepük figyelembe vételével. Ezzel a rendszer módot ad a vállalati eredmény szempontjából optimális beszerzési forrás kiválasztására.
3. Elősegíti a „*Buy or Make*" (vásárold vagy gyártsd) típusú *döntések* helyes meghozását az anyag-, alkatrész- és részegység-gazdálkodásban.
4. Elemzi, hogy az egyes gyártmányok nyereségtartalma mögött mekkora anyagköltség-hányad rejlik, ez miként csökkenthet költséghelyenként, illetve várhatóan miként alakul a beszerzési piac változásának előrejelzése alapján – s így javaslatokkal segíti az optimális *gyártmányszerkezet* kialakítását.
5. A CBS–L rendszer pontosan feltérképezi a gyártáselőkészítés, a gyártás és a termelésirányítás fogyatékosságai miatt létrejövő anyagveszteségeket – selejthányad, ütemtelen gyártás miatt bekövetkező készletnövekedés vagy az azonnali szállítás miatt felszámolt felár stb. –, s ezzel ráirányítja a figyelmet a *gyártási veszteségek* megelőzésére, felszámolására.
6. Elemzi az anyagjellemzők és anyagköltségek szerepét a gyártmányok *piaci versenypozíciójának* alakulásában azzal, hogy összeveti ezeket és a versenytársak termékeinek hasonló paramétereit, nyereségadatait, valamint a paraméterek hozzájárulását a nyereséghez.
7. Az anyagköltségek alakulásának nyomon követésével lehetővé teszi a gyártmányok költségszerkezetének pontosabb számbavételét, nevezetesen az anyag, az emberi erőforrás, a gyártáshoz felhasznált termelőeszközök amortizációs költségének, valamint az általános költségeknek a különválasztását. Mindezeket szembeállítja a gyártmányok nyereségével, s elemzi az egyes költségfajták hozzájárulását a nyereség alakulásához, a befektetett tőke megtérüléséhez. A CBS–L rendszer ezzel elősegíti a *műszaki fejlesztések, a beruházások*, a vállalati fejlesztések jobb megalapozását.

Úgy tűnik tehát, hogy olyan szervezettségű, olyan technikai felszereltségű és a foglalkoztatottak olyan minőségi állományával rendelkező vállalatnál, amelyik megűti a versenypiacok magas mércéjét, érdemes a CBS–L (vagy ehhez hasonló logisztikai) rendszer bevezetése. Sőt, valószínű, hogy a bevezetés elmulasztása hosszabb-rövidebb idő alatt a vállalat nemzetközi versenyképességének csökkenését vagy elvesztését vonhatja maga után.

DR. KIEFER MÁRTA:

BÚTORIPAR KONTRA ELSŐDLEGES FAIPAR*

A kutatás során abból indultam ki, hogy egyetlen iparágat vagy szakágazatot sem lehet homogén egységnek tekinteni, s így egyértelműen „húzó" vagy „lemaradó" ágazatnak minősíteni. Inkább termékcsoportokra, tevékenységi körökre kell koncentrálni és azokat értékelni. E tanulmány a kutatás főbb eredményeit, ezen belül az elsődleges fafeldolgozás termék- és termelési szerkezetét, az erre ható főbb tényezőket és hatásukat elemzi. Kiemeli a beruházások hatását, az erdőgazdálkodáshoz, valamint a bútoriparhoz való kapcsolódást, továbbá az export piac helyzetét. (A kutatás az Országos Középtávú Kutatási-Fejlesztési Terv Ts–1/3 jelű programjának keretében a „Műszaki haladás és strukturális alkalmazkodás az ipar néhány ágazatában" című alprogram részeként készült.)

A műszaki fejlesztés disszonanciája

Az összhang hiánya érzékelhető az elsődleges faipar és a termékeinek 20 százalékát feldolgozó bútoripar műszaki fejlesztésének, ezen belül a gépi beruházásainak koordinációjában. Erre utal mindenekelőtt az a tény, hogy az elsődleges faipar gépi beruházásainak 1981–1986. évek közötti csökkenését nem ellensúlyozta a bútoripar gépi beruházásainak növelése. Sőt, ebben az időszakban ez utóbbi is jelentősen mérséklődött. (1. sz. táblázat.)

A bútoripar gépbeszerzések csökkenése azért jelent problémát, mert a magyar bútoripar a fejlett faiparú országokkal ellentétben nagyarányú alapmegmunkálási tevékenységet is végez. Az elsődleges faipar gépi beruházásainak visszaesése pedig azt jelenti, hogy a bútoripar alapmegmunkálási tevékenysége bővül. (Lapmegmunkálás, felületborítás, és kezelés, furnér-táblásítás, tömörfa alapmegmunkálás stb.) Ennek azonban a beruházási lehetőségek csökkenése miatt a nyolcvanas években a bútoripar nem tudott megfelelni. Nemhogy az elsődleges faipar említett kiesését nem tudta pótolni, de az alaptevékenységek kapacitásnövelését sem tudta maradéktalanul megoldani. Sőt az elmúlt 10 évben a bútoriparban a termelőberendezések átlag-életkora jelentősen növekedett. Míg például 1975-ben a gépek átlag-életkora 18–20 év volt, addig 1985-ben ez 22–23 évre emelkedett. Az állóeszközök jelentős része 0-ra leírt, s ezek aránya évről-évre gyorsuló ütemben növekszik. 1980-ban 5 százalék volt, 1986-

*Elsődleges faipar: A fafeldolgozás első fázisába tartozó tevékenységek – alapanyagok és félkész termékek gyártásának – összessége. (Másodlagos faipar = a bútoripar stb.)

1. sz. táblázat

Az elsődleges faipar és a bútoripar gépi beruházásainak alakulása piaci relációnként 1981–1986. között
(millió forint folyó áron és százalék)

Piaci relációk	1981 M Ft	Évek 1985 M Ft	1986 M Ft	Index 1986 / %
Belföld				
MÉM–EFH els. faipar	64	73	18	28,5
Bútoripar	70	44	49	70,0
Szocialista				
MÉM–EFH els. faipar	26	7	4	15,4
Bútoripar	38	25	33	86,8
Nem szocialista				
MÉM–EFH els. faipar	35	3	0	0
Bútoripar	11	130	105	94,6

Forrás: MÉM Erdészeti és Faipari Hivatal (EFH): Tájékoztató jelentések, elemzések, 1975–1980–1988, és a KSH Beruházási Statisztikai Évkönyvek.

ban elérte a 14 százalékot. A gépek esetében 1988-ban 28 százalék 0 értéken szerepelt.[1]

A háttéripar háttéripara

A beruházások alakulása mellett az elsődleges faipar struktúrafejlesztésének másik fontos feltétele a hazai erdőállomány és fakitermelés színvonala. A mindenkor rendelkezésre álló fanyersanyag fa-faji mennyiségi összetétele, méreti és minőségi jellemzői azok a tényezők, melyek sok tekintetben meghatározzák az elsődleges faipar belföldi anyagellátásának színvonalát, s ugyanakkor a leginkább függnek a fokozódó környezetszennyeződés következtében fellépő erdőkárosodástól. (Ez ideig jelentős károsodás a tölgy állományoknál következett be hazánkban.) A környezetszennyezés mellett talán még nagyobb kárt okozott az erdőgazdálkodás rablógazdálkodásszerű gyakorlata.

Mindenekelőtt nézzük erdőterületünk nyilvántartási rendszerét. Amint elültetnek egy-egy facsemetét, betáplálják a számítógépbe, hogy mennyivel gyarapították az erdőterületet. Pedig az erdő közgazdasági értelemben csak 60 év múlva létezik, azonban nem „vihető ki" a piacra. Csakis néhány évtized múlva – és csakis a felfűrészelt

[1] Bútoriparunk helyzete, fejlesztésének célszerű irányai – OMFB 1988.

rönk adható el. Az íróasztalok mellől nézve azonban úgy tűnik, hogy ha a kivágott erdőket pótolják, akkor minden rendben van. (A statisztikai nyilvántartás rendszere legalább is ezt támasztja alá.) A pótlás és a kivágás időzítésénél, s az éves fakitermelés mennyiségének és összetételének meghatározásánál, elsősorban a faállomány növekedéséhez és nem kizárólag a piaci kereslethez kellene alkalmazkodni. A jelenlegi erdőgazdálkodásunkban azonban inkább az utóbbi szempont érvényesül. A fa kurrens termék, viszonylag kis befektetéssel valutabevételt biztosít. A tarvágás azonnali haszonnal kecsegtet, anélkül, hogy sokat kellene befektetni. Ezért nem véletlen, hogy sokan – például már az Ezermester Vállalat is – fafelvásárlással foglalkoznak, hogy valutához jussanak.

Az erdők nyakló nélküli eladására és felvásárlására a szabályozórendszer kusza és ellentmondó jellege is lehetőséget nyújt. Látszólag ugyan szigorú előírások és jogszabályok védik az erdőt. Például az ország minden pontján még a legeltetési társulatoknak is éves ütemtervet kell benyújtaniuk arról, hogy mit, hol akarnak kivágni, és hol, mennyit ültetni! Ezeknek az ütemterveknek pontosan illeszkedniük kell az országos, tíz évre szóló erdőtervbe. Az erdőfelügyelőség vizsgálhat és büntethet. Ugyanakkor a büntetés és a kivágott fáért kapott pénz között olyan nagy a különbség az utóbbi javára, hogy a hatósági eljárás hatástalan! Például ha valaki engedély nélkül kivág egy tölgyet, 2000 forint büntetésre számíthat, ugyanakkor 20 ezer forintot vághat zsebre a fáért.

Más. Szigorú szabály, hogy az ÁFÉSZ-nek nem vásárolhatják meg a termelőszövetkezetek erdeit, de megvetethetik egy magánzóval. Így alakult ki az erdők adás-vételének egy sajátos módja: a magánzó megveszi és kitermeli az állami tulajdonban lévő erdőt – ugyancsak állami (ÁFÉSZ) megrendelésre. Azért is inkább magánvállalkozókra bízzák a fakitermelést, mert az erdőgazdálkodók munkabérének költségaránya a háromszorosa az ipari ágazatokénak és majdnem kétszer annyi, mint a mezőgazdaságé. Sajnos az ötvenezer embert foglalkoztató erdőgazdaságokat is 43 százalék tb-járulék terheli. Közben persze a fa drágul, hiszen az ÁFÉSZ már a magánzó hasznát is fizeti, így eladásnál a saját haszna mellett ezt is a vevőre hárítja. Megkönnyíti a magánzók helyzetét, hogy nincs bizonylati kötelezettségük, így utólag ellenőrizhetetlen, hogy hol, kitől mennyi fát vásároltak.

Ilyen ellentmondó és kaotikus helyzet mellett nem véletlen a fakitermelésben tapasztalt gyakori szakszerűtlenség, hanyagság. Senkit nem vonnak felelősségre azért, ha például több száz köbméter diófát vágnak ki úgy, hogy hosszú csonkokat hagynak. (Ez fánként minimum 5 ezer forint veszteség.) Egyre gyakoribb jelenség az is, hogy nem tartják be a fakitermelés megfelelő időtartamait, és egész évben vágják a fákat. Például egyre több példa tapasztalható erre a bükk kitermelésekor, holott ezeket a fákat kizárólag november és február között szabadna kivágni. Ez is az oka annak, hogy az e fából készült bútorok könnyen szétesnek, mivel az év többi hónapjában a kitermelt fák nedvdúsabbak. A szempont azonban nem ez, hanem az éves terv – és az ebből eredő bevételnövelés – teljesítése. Ez ösztönöz számos erdészetet, ÁFÉSZ-t stb. arra is, hogy még nem vágásérett fákat vágjanak – vagy magánzókkal vágassanak – ki.

A nyereség- és valutaéhség fokozódása következtében arra is hajlandók vagyunk az utóbbi egy-két évben, hogy változtassunk a fa több évtizedes minősítési módszerén:

régebben középen mérték a törzset, kérgezett állapotban. Ma sok külföldi csúcsátmérő szerint fizet. A konvertibilis vevő megnyerése és minden áron való kiszolgálása egyéb eredményekkel is jár: sokszor olcsóbban adjuk a fát, mint kellene és lehetne. A nemzetközi porondon közvetítő külkereskedelmi szakembereket ugyanis az árrés szerint premizálják. Ezért a külföldi vásárlóval a külföldi kereskedő nem tud és nem is akar alkudozni, csakis a magyar felet próbálja – sokszor sikeresen – rávenni árengedményre, így biztosítva magának a nagyobb árrést. A magyar fél pedig enged –, s a rövidebbet a népgazdaság húzza.

A tarvágás egy-egy terület, hegyoldal teljes letarolását, kivágását jelenti, sokszor a szükséges és indokoltabb szálazás, gyérítés helyett. Ez utóbbi drágább, gondosabb és előrelátóbb munkát feltételez, nem beszélve arról, hogy így egy adott területről kevesebb fa termelhető ki. A sürgős és gyors bevételi kényszer, az erre ösztönző pénzügyi tervek azonban elvetik a jobb és hosszabb távon gazdaságosabb kitermelési módszer alkalmazását. Marad az erdők kizsigerelése. A fakitermelés azonnal bezsebelhető profitja olykor 700 százalékos. Ezzel szemben az újratermelés fél évszázadnál hosszabb ideig tart, de a tőke akkor is csupán 2-6 százalékos kamattal térül meg.

Ezért számos faipari szakember látja úgy, hogy ma már elértük azt a hatást, amit már nem léphetünk át büntetlenül. Sajnos, éppen ezen a ponton különböznek leginkább a szakmai vélemények. A profitérdekeltség szószólói azt vallják: ha elfogynak az erdők, fel kell oszlatni a vállalatot. Egy másik irányzat szerint mindegy, milyen fát termelünk, csak legyen elegendő rostanyag. Képviselőik a műfát és a cellulózt állítják a középpontba. Nem veszik figyelembe, mennyire fejletlen a magyar cellulózipar. A harmadik irányzat az ökológusoké; akik csak a természetszerű erdők kizárólagos jogosultságát ismerik el. Végül a legreálisabbnak tűnő irányzat képviselői szerint a termelőhelynek megfelelő értékes fafajokat kell telepíteni. Mindez azonban csak vágyálom marad mindaddig, amíg az érdekeltségi rendszer olyan nyereségelvonást valósít meg, amely éppen a termelőhelyeken „az éhenhaláshoz sok, a gyarapodáshoz kevés".

Fakitermelés és bútoripar igénye között

Az erdőgazdálkodás nettó fakitermelési adataiból látható, hogy a bútoripar számára különösen fontos tölgy és bükk fafajú lemez- és fűrészipari alapanyagból csak az ezredforduló után várható kismértékű növekedés. Az épületasztalosipar számára alapvető fenyő ellátás a mindenkori import függvénye, a hazai fenyőkitermelés a cellulózpapíripar, illetve a papírfa export szempontjából lényeges. A bútoripar fa-alapanyag igénye azonban már az ezredfordulóig is nagymértékben fokozódik. Ezeket az igényeket összehasonlítva az elsődleges faipar termelési adataival megállapítható, hogy a fűrész-lemezipari alapanyagok jelenlegi és várható termelése jóval kisebb, mint a bútoripar tervezett fa- alapanyag igénye. Például a bútoripar lombos fűrészáru iránti kereslete 2000-ig várhatóan 1,5-2 szeresére növekszik. Ezzel szemben a hazai fűrészipari rönkök kitermelésének tervezett növekedése még 2020-ig is csak 4-5 százalék. Mindez többek között megerősíti azt, hogy az elsődleges faipar termelési szerkezetének rugalmatlansága a fakitermelés és a fa-alapanyagok termelése tekintetében

igen erős. Ez a tény viszont jelentősen korlátozza – az egyébként jellegénél fogva konvertálhatóbb termékszerkezetű – bútoripar struktúraváltását is.

Természetesen a fakitermelés merev szerkezete mellett a fafeldolgozás helyzete, színvonala is jelentős mértékben meghatározza – bővítheti vagy tovább szűkítheti – a bútoripar számára rendelkezésre álló fa-alapanyagok mennyiségi és minőségi összetételét, s így a szerkezetváltás mozgásterét is.

Nyereségesebb export – de kinek?

A bútoripar szempontjából fontos faexport átlagárai – kedvező devizakitermelés mellett – még mindig szinte kivétel nélkül a belföldi árszínvonal 1,5-2-szeresét érik el. Az elsődleges faipar kivitele tehát úgy tűnik, hogy igen nyereséges vállalkozás. Kérdés azonban, hogy kinek? Az elsődleges faiparnak látszólag mindenképpen. Amennyiben azonban az előzőekben említett hiányt is figyelembe vesszük, már a faipar egészét tekintve sem tűnik olyan kedvezőnek a kép – ennek az egész iparra, kereskedelemre, stb. való hatásáról már nem is beszélve. Ugyanis, ha csak azt nézzük, hogy például a bútoripar a jobb minőségű fenyő és lombos fűrészáru nagyobb részét konvertibilis exportból kénytelen beszerezni, akkor már a faipar egészét tekintve sem tűnik a nyersfa export olyan nyereségesnek. E mellett nem szabad megfeledkezni arról sem, hogy a szocialista bútorexport jelentős nem rubel importhányadot tartalmaz. S ha ehhez még figyelembe vesszük a rubel-export meglehetősen kötött – nagyrészt államközi megállapodások által, több évre meghatározott – árait, akkor az egész faipart tekintve a „jó áron" exportált nyersfából származó konvertibilis valutabevétel korántsem jelent megfelelő kompenzációt.

A nyersfa nyereséges exportja, – többek között a belföldi árakhoz viszonyított 1,5-2-szeres árszínvonal – tehát meglehetősen viszonylagos. Még inkább ezt kell állítani, ha megvizsgáljuk e nyersfa-export összetételét, már ami a feldolgozottság mértékét illeti (2. sz. táblázat).

Mint a 2. sz. táblázatból látható, nyersfa-exportunk összetétele a nyolcvanas években csak elenyésző mértékben módosult a feldolgozott termékek javára. Az 1980–88. évek között a feldolgozott fa-anyagok részaránya az összes kivitelen belül csupán 2,8 százalékkal növekedett, ami korántsem mondható egyértelműen sikeres exportszerkezet módosulásnak, hiszen a fejlett tőkés országokban ez az arány már 10-20 évvel ezelőtt is jóval nagyobb volt. Ugyanis közismert tény, hogy minél feldolgozottabban kerül értékesítésre egy termék, az elérhető ár – és az ebből eredő nyereség – annál magasabb. A magyar nyersfaexport átlag árai – tekintve a feldolgozatlan termékek magas arányára – ezért a világpiaci árakhoz képest kb. 20-30 százalékkal alacsonyabbak. E szempontot figyelembe véve a hazai nyersfaexport korántsem tekinthető átlagon felül nyereségesnek – holott az így elérhető exportárak a belföldi árszínvonalnál valóban 1,5-2-szer magasabbak. Csak e szempontból kiindulni és abból a nyereséget minősíteni azonban nem szabad. A *többoldalú megközelítés* itt is az egyetlen járható út lehet, hiszen a nyersfa export összetételének módosítása – például a magasabb feldolgozottsági fok javára – nemcsak a kedvezőbb világpiaci árpozíció elérése – hanem e szakágazat és a faipar egésze termelési struktúrájának sürgető fej-

2. sz. táblázat

A fa export összetétele a feldolgozottsági fok szerint az 1980–1988. években
(millió Ft határparitás és százalék)

Év	Összesen		ebből: Feldolgozatlan		Feldolgozott		Viszonyszám	
	(a)	1988/1980	(b)	1988/1980	(c)	1988/1980	(c/a)	1988/1980
1980	2291		1072		1219		53,2	
1981	2336		1304		1032		44,2	
1982	2579		1488		1091		42,3	
1983	2995		1399		1596		53,3	
1984	3667		1845		1822		49,7	
1985	4136		2198		1938		46,9	
1986	5102		2563		2539		49,8	
1987	6369		3022		3347		52,6	
1988	7573	330,6	3433	320,2	4140	339,6	54,7	102,8

Forrás: A Kopint-Datorg belső információi alapján

lesztése miatt is létérdek. Ugyanis *a magyar elsődleges faipari vállalatok termelési szerkezete jelentősen elmaradt a fejlett tőkés országokban tapasztaltaktól* – már ami a bútoripari fa-anyagok gyártását illeti. A faiparral rendelkező országokban ugyanis az elsődleges faipar döntően nem nyersanyagokat, hanem különböző félkész termékek széles skáláját szállítja a bútoriparnak. A bútoripar ezekben az országokban tehát döntően összeszerelő tevékenységet folytat, hiszen az elsődleges faipar félkész termékeinek széles választéka között válogathat. Ez a titka többek között a svéd, finn stb. bútorok széles és rugalmasan változó termékválasztékának. Ezzel szemben *a magyar faipar termék- és termelési szerkezete fordított jellegű*. Magyarországon az elsődleges faipar termékeinek választéka *döntően nyersanyagok* formájában – bútorlapok, farostlemezek, faforgácslemezek és fűrészáruk – jelenik meg. A hazai bútoripar helyzete ezért merőben más mint a fejlettebb és kedvezőbb háttéripari adottságokkal rendelkező – versenytársaié. E kedvezőtlen – és minél előbb javítandó – helyzet felismerését és a változtatás kényszerét azonban elodázza többek között nyersfa-exportunk „magas" nyereségének hamis illúziója.

Az exportorientáció és az árszabályozás kérdőjelei

Kétségtelen tény, hogy a külkereskedelem korlátozó előírásainak csökkenése sok tekintetben megkönnyíti a vállalatok vállalkozói szemléletének erősödését, a piac szabadabb működését. Az önálló külkereskedelmi jog jelentős bővülése, az export-import

kivételi listák szűkítése, az árszabályozás kötöttségeinek mérséklése, stb. mind előnyösen hatott sok tekintetben a faipar külkereskedelmére is. Ugyanakkor e liberalizációs folyamatban számos olyan disszonáns vonás fedezhető fel, amely fékezi e folyamat pozitív hatásainak megfelelő érvényre jutását. E disszonáns vonások közül az egyik legfontosabb az *egyoldalúság*. Ez nemcsak abban nyilvánul meg, hogy például az export-korlátok ledöntését hosszú évekig nem követte az import liberalizációja. Sok esetben egy-egy liberalizációa irányuló *döntés is gyakran egyoldalú információk és szempontok alapján jött létre.* Jó példa erre az elmúlt 20 év árszabályozásának története.

Az 1968. évi gazdasági reform alkalmával a faárrendezés abból indult ki, hogy a fafelhasználás jelentős részét képviselő fenyőtermékek szocialista relációból és kedvező áron, hosszú távon is beszerezhető. Ezért az egész akkori faárszínvonalat meghatározó fenyőárakat a szocialista import árak alapján, a hazai fatermékek árszínvonalát pedig az 1966. évi önköltségekből kiindulva állapították meg. Az irreálisan alacsony fenyőárak miatt e termék felhasználása ugrásszerűen megnőtt. A belföldi árak elszakadtak a világpiaciaktól, ami az adott szabályozás mellett *túlzott exportorientációhoz vezetett*. Ez pedig belföldi ellátási problémákat okozott, amelyeket általában a termékforgalmi szabályokon túllépő egyéb központi intézkedésekkel kellett áthidalni. A kialakított faárrendszer más ágazatokhoz képest túlságosan merev volt a fix és maximált árak magas aránya miatt. Ez a más ágazatokból begyűrűző költségek miatt gátolta az erdőgazdálkodás és az elsődleges faipar fejlődését. A tapasztalatok alapján 1969-ben, majd 1973-ban és 1976-ban átfogó faárrendezésre került sor.

A kompetitív árelv 1980-tól érvényesült, és ezzel megszűnt a korábbi költségbázisú árképzés (41/1979. (XI. 1.) Mt sz. rendelet és a 6/1979. (XI. 1.) OAH sz. rendelet). A cél az volt, hogy a nemzetközi árakhoz való alkalmazkodással érvényesítsük a világpiaci verseny hatásait a magyar népgazdaságban. A fagazdaság azon sajátossága, hogy a fatermékeknek sok termelője és felhasználója van, lehetővé teszi a valóságos piaci viszonyok érvényesülését.

Az árhatóság az 1980. évi induló árrendezés során a *faanyagok és fatermékek hazai árszintjét – zömében tényleges import hiányában* – a fuvar nélküli tőkés piaci árakból kiindulva igyekezett meghatározni. (A fatermékekre 1988 eleljégi az elsőfokú árhatóság a MÉM volt. Ugyanakkor összes intézkedése az OAÁH-val egyetértésben született.) A legnagyobb mennyiségben importált fenyő fűrészáruk belföldi árát *a feltételezett tőkés világpiaci árszintre állították be.* Az egyéb fatermékek árát ebből kiindulva vezették le a számított világpiaci árarányok, valamint a műszaki-gazdasági értékarányok alapján. Ez volt a fenyő vezérlésű kompetitív faárrendszer, amely tisztán 1982-ig élt, majd teljesen 1985 végére alakult át, amikorra sikerült létrehozni egy olyan faárrendszert, amelyet már több lehetséges ponton hasonlítottak össze a világpiaci árszinttel.

A kompetitív árrendszer bevezetésével a magyar faárszint – az 1980 és 1982 évi lépéseket összegezve – 30-50 százalékkal emelkedett. Ennek többletbevételét a fatermékeket kibocsátó vállalatoktól az állam azonban termelési adó formájában maradéktalanul elvonta. A folyamatos költségbegyűrűzéseket elismerve a termelési adó lassan csökkenve, csak 1985-re szűnt meg.

A kompetitív árrendszer indulása idején a nemzetközi faárak hazai alkalmazása

előtt *súlyos gyakorlati nehézségek* álltak. *A hazai fatermékforgalom struktúrája gyökeresen eltért a világpiaci fakereskedelem összetételétől*, így nem voltak adottak a hazai domináns választékok világpiaci árai. Ezek meghatározása olyan bonyolult módszertani apparátust igényelt, aminek az árhatóság 1980-ban még nem volt birtokában. Ezért ki kellett építeni egy rendszeres, folyamatos, időszerű nemzetközi árközléseket biztosító információs bázist, amely az adott termék nemzetközi forgalma szempontjából meghatározó jelentőségű piacról származó információt biztosít és egyben a termék, a paritás és az árszerkezet tekintetében pontosan specifikált. Ezt követően tételes vizsgálatokkal és próbatermelésekkel meg kellett teremteni az alapot a hazai és tőkés piaci árszint összehasonlítására. (A vizsgálatokban a világpiaci alatt általában Európát kell érteni.)

A megfigyelésre kijelölt piacok kiválasztásánál azt vették figyelembe, hogy a tőkés piacokon az áralakulást a *legnagyobb exportáló és importáló országok* irányítják. E „főpiacokról" a nemzetközi statisztikákból rendszeres, megbízható és jól specifikált termékekre vonatkozó árinformációk állnak rendelkezésre. A hazai és főpiaci objektív összeméréshez szükséges termékösszehasonlító vizsgálatokat a hatóság 1981–1982-ben végezte el, aminek módszertani eredményeit az 1982. évi árrendezéskor alkalmazták először.

Az addigi tapasztalatok alapján 1983–1984-ben az érintett felhasználó ágazatok képviselőinek bevonásával (termékenkénti bizottságok) újabb részletes nemzetközi termék- és árösszehasonlító vizsgálatokat végeztetett az árhatóság. 1984-re már minden tekintetben reális, a szállítók és felhasználók által is aláírt, elfogadott főpiaci árkövetési módszer alakult ki, amely alkalmas a nemzetközi faárviszonyok hazai érvényesítésére. A faipari alapanyagok és félkésztermékek főpiaci árkövetésének részletes metodikáját – a népgazdasági ágazatok közül azóta is egyedül – az árhatóság nyilvánosan közzétette a 7002/1985. MÉM sz. irányelvben.

Az irányelv hatósági maximált és hatósági irányárakat tartalmaz. 1986-ban még a fenyőfűrészáru, a bükk és a tölgy fűrészáru, a tüzifa és a fenyő faragott gerenda volt hatósági maximált áras, a többi terméknek hatósági irányáras volt, illetve szabadárasak voltak. A tételes árkövetés intézménye azóta is a fenyő, a bükk és a tölgy fűrészárura, valamint a nyers faforgácsalapra és a farostlemezre vonatkozik. A kisebb módosítások után a ma érvényes rendelkezés az Árhivatal 7001/1989. sz. irányelve, amelyben már csak egyedül a tüzifa maximált áras, a többi termék mind irányáras, vagy szabadáras.

Meg kell jegyezni, hogy az 1980–1989 időszakban az *árhatóság által közzétett maximált, illetve irányárak nem mindig voltak azonosak a meghirdetett irányelv alapján levezetett „főpiaci árakkal"*. Ma is érvényes, hogy „árrendezés akkor esedékes, amikor a belföldi árak az indokoltnál nagyobb mértékben eltérnek az irányadó főpiaci áraktól". Az indokolt mérték ± 5 százalék. Ugyanakkor az árhatóság a főpiaci és hazai árszínvonal összevetése alapján gazdaságpolitikai mérlegeléssel határoz az árrendezés szükségességéről és mértékéről. Ez utóbbi és a felhasználó ágazatok merev ellenállása vezetett ahhoz, hogy a nyers faforgácslap és farostlemez termelésének 1980-as évek első felének jövedelmezősége és így tőkeakkumuláló képessége olyan csekély volt, hogy ezen iparág fejlődése gyakorlatilag egy évtizedre kimaradt. Ennél kisebb horderejű, – de mindig túlzott – exportorientációhoz és belföldi ellátási fe-

szültségekhez vezetett a különböző lombos fűrészáruk időnkénti „árelmaradása" (például bükk fűrészáru).

A 7001/1989. AH sz. irányelv alapvető újdonsága, hogy az árhatóság által közzétett „irányárak alkalmazása nem kötelező, azoktól az eladó és a vevő közös megegyezéssel mindkét irányban eltérhet. A fölfelé eltérés esetén azonban a magasabb árat az eladónak a főpiaci árakhoz való tételes összehasonlítással meg kell indokolnia." Az árak megállapításának szabadságfoka a nyolcvanas években tehát jelentősen nőtt, megoldódott a belföldi faárak objektív összevetése a főbb tőkés piaci árakkal.

Ez az árkövetési rendszer azonban ma már sajnos szintén elavultnak tekinthető. E helyett pusztán a belföldi piac keresleti-kínálati hatásaira kellene bízni az árak alakulását. Az árszabályozás mai rendszerében a közeli jövőt tekintve remélhetőleg ez az importliberalizálással, a devizagazdálkodás kötöttségeinek stb. felszámolásával *egyidőben* valósul majd meg. Addig azonban sok esetben marad az export erőltetésének lehetősége és igénye az ésszerű – és hiányt nem teremtő – exportorientáció helyett.

Következtetések, javaslatok

A faipart sokan stagnáló, vagy lemaradó ágazatnak minősítik, s mint ilyen területet a struktúrafejlesztési döntések nem tekintik súlyponti kérdésnek.

Több szempontból is vitába szállunk e szemlélettel. Vizsgálatunk során ugyanis bizonyítást nyert, hogy a faipar – mint egyetlen más ágazat – *sem tekinthető homogén egységnek*, így önmagában nem minősíthető „húzó", lemaradó vagy stagnáló ágazatnak. Sokkal inkább a szakágazatok, sőt azokon belül a különböző termékcsoportok minősíthetők az előbbi jelzőkkel. Tapasztalataink arra engednek következtetni, hogy a faiparon belül a bútoripar – sőt ezen belül elsősorban a székek és a stilbútorok a „húzók", míg az épületasztalos ipar, vagy a fűrész- és lemezipar – ez utóbbi mint elsődleges faipar – a lemaradó vagy stagnáló. Ugyanakkor azt is állítjuk, hogy ezen belül szintén kiemelhetők, kiemelendők olyan termékcsoportok – például a bútoripari alapanyagok és félkész termékek – amelyek a „húzó" kategóriába sorolhatók vagy a későbbiekben sorolandók. A fő ok: a vertikális kapcsolat fontossága. Ugyanis minden termékcsoport, tevékenységi kör – pl. a bútorgyártás – egy láncolat része, amelynek színvonalát, mozgásterét stb. alapvetően meghatározza az „input-output", vagyis a megelőző és következő láncszemek, (termékek, tevékenységek) színvonala. Esetünkben az input az elsődleges faipar bútoripari alapanyagainak és félkész-termékeinek gyártása.

A fentiek alapján ezért sürgető kényszerként értékeljük *a struktúrafejlesztési döntések szemléletének módosítását*, mégpedig két szempontból: a döntések középpontjában ne iparágak, sőt még csak ne is szakágazatok álljanak, hanem termékek, termékcsoportok. Ugyanakkor szükséges lenne a vertikális kapcsolatok szem előtt tartása, pontosabban a szerkezetfejlesztési súlypontok kijelölésénél a kapcslódó termékek, tevékenységek *egyidejű* fejlesztésének körvonalazása.

A javaslat a faiparra konkretizálva a következőképpen fogalmazható meg:

1. A faiparon belül a struktúrafejlesztési súlypontok a különböző típusú székek,

stílbútorok és az elsődleges faiparon belül a bútoripari alapanyagok és félkésztermékek lehetnének.

2. A fenti célkitűzés egyben arra is utal, hogy a magasabb feldolgozottsági fokú termékek fejlesztését tartjuk indokoltnak. Ezen belül egyrészt a *komparatív előnyök (és hátrányok)* legyenek a szelekciós tényezők. Ami a komparatív előnyöket illeti, az olcsó és szakképzett munkaerő az egyik legfontosabb tényező, amely a bútorokat – ezen belül is a munkaigényesebbeket – hosszú távon is versenyképessé teheti. Számolni kell azonban a komparatív hátrányainkkal is. Például a fejlett iparral rendelkező országokhoz képest lassú és kevésbé korszerű technikai fejlesztési színvonallal. Emiatt eleve hátrányba kerültünk például a magasabb műszaki fejlettséget igénylő korpuszbútorok előállításánál, ahol a munkaidő ráfordítás jelentős csökkenése, illetve annak követelménye csak magas technikai felszereltséggel oldható meg. (Ezért alakult ki például az a helyzet, hogy míg egy-egy szekrény elkészítése Nyugat-Európában átlagosan 1,5-2 óra, addig itthon ez ennek háromszorosát is eléri.

3. A komparatív előnyök (és hátrányok) mellett *fontos szempont kell, hogy legyen a háttéripar* termelésének színvonala, ezen belül például a terület *termékszerkezetének* a fejlett faipari országokhoz hasonló – *jellege.* Ebben a tekintetben elsődleges faiparunk – ezen belül a termelésük kb. 20-át kitevő bútoripari alapanyagk gyártása – korszerűtlen összetételű, *merőben ellentétes a fejlett faiparral rendelkező országokban tapasztalhatóstruktúrával.* Magyarországon az elsődleges faipar termékeinek választéka *döntően nyersanyagok* formájában – bútorlapok, farostlemezek, faforgácslemezek és fűrészáruk – jelenik meg. *Sürgető igényként merül fel* a struktúra módosítása, *a félkész bútoripari alkatrészek és részegységek arányának jelentős növelése.*

4. Az előző javaslat megvalósítása különösen fontos feltétele annak, hogy a bútoripar termelési szerkezete is módosítható – s a világpiaci tendenciákhoz felzárkóztatható – legyen. Ugyanis *a fejlett bútoriparral rendelkező országokkal ellentétben a magyar bútoripar nem összeszerelő jellegű.* Ez pedig a világpiaci versenyképesség szempontjából sürgősen – bár korántsem könnyen – ledolgozandó hátrányt jelent.

5. Természetesen a faipar termelési szerkezetének előző szempontok szerinti módosítása számos feltételben radikális változtatást követel meg.

Mindenekelőtt *a beruházások növelését,* ezen kívül a vállalatonként *koncentráltabb és időben egyenletesebb megvalósítását* tartjuk szükségesnek. Az elmúlt 10-15 év faipari beruházásainak elemzése ennek ellentétes megvalósításáról győzött meg bennünket. Például 1988-ban 1976-hoz viszonyítva az elsődleges faipar gépi beruházásai közel 70 százalékkal csökkentek. Ez a kedvezőtlen tendencia sem volt azonban egyenletes. Kiugróan nagy zuhanás volt tapasztalható 1986-ban, míg 1987-ben – az előző évhez képest a faipar beruházásai ugrásszerűen emelkedtek.

Mindezek nemcsak a faipari beruházások pénzügyi kereteinek csökkenésére, illetve – rövid időszakot tekintve is – kiszámíthatatlan alakulására utalnak, hanem felvetik e tekintetben a döntéshozók határozatlanságát, egy *megalapozott beruházási koncepció hiányát.*

6. Problémát érzünk abban, hogy *az elsődleges faipar gépi beruházásait* az élenjáró műszaki színvonal kialakítása, de a *hagyományos* – tehát döntően a nyersanyagokból és kezdetleges félkész termékekből álló – *termékszerkezet fenntartására irányuló törekvés jellemzi.* Tapasztalataink szerint a beruházások döntően az eddig is gyártott

farostlemezek, faforgácslemezek és fűrészáruk további – bár magasabb technológiai szintű – előállítását célozzák. Javulással csak a 2000–2020-ig szóló távlati elképzelések kecsegtetnek, amelyekben már megfogalmazódott a magasabb feldolgozottsági fok növelése. Ez azonban még igen messze van, hiszen e tekintetben az elsődleges faiparnak már most kellene lépnie.

7. Indokolt lenne minél előbb a faipari beruházások koordinálása *más szakágazatok beruházásaival.*

8. Gondot és sürgető feladatot jelent a „háttéripar háttériparának", azaz az erdőgazdálkodásban tapasztalt meggondolatlanság, tervszerűtlenség és *a rablógazdálkodásra egyértelműen utaló jelenségek, illetve ezek okainak megszüntetése.* A nyereségorientáltság, a valutaéhség *minden áron való kielégítését jelenleg nem fékezik egyértelmű szabályozók, törvények.*

9. A minden áron való tőkés export erőltetése azzal a következménnyel is járt, hogy jelenleg az elsődleges faipar az értékesebb – s a bútoripar számára fontos – tölgy, bükk rönköket is exportálja. *Egyre nagyobb feszültség keletkezik a fa-nyersanyagok exportérdekeltsége és a hazai bútoripar belföldi beszerzési lehetősége között.* A valutaéhség mellett ennek további oka a – még potom áron is elkótyavetyélt nyersfából eredő, a belföldi eladásnál – jóval nagyobb export árbevétel. Jól reprezentálja e tendenciát például az a tény, hogy a nyolcvanas években csupán az NSZK-ba irányuló lombosfa kivitelünk 31 százalékkal növekedett. Mindez annak „ellenére", hogy az NSZK-ban éppen ebben az időszakban a fa importja csökkent. Ugyanakkor, ha még figyelembe vesszük azt a tényt is, hogy a magyarok árai az NSZK többi importőréhez (jugoszláv, osztrák) alacsonyabbak, akkor a faexport minden áron való erőltetett jellege szomorú tény.

10. Az előbbiek is felvetik faiparunk jelenleginél *megalapozottabb kereskedelem- és piacpolitikájának megteremtését, a piaci struktúra módosítását.* Ugyanis az NSZK nemcsak a lombosfa, hanem bútorexportban is az első helyen áll. (A továbbiak: USA, Kanada és Svédország) A teljes bútoripari tőkés kivitelünk 50 százaléka is az NSZK-ba irányul. Elgondolkodtató azonban, hoy ez az ország abban a tekintetben a kivételek közé tartozik, hogy *bútoriparát döntően* a nemzetközi szükségletek kielégítésére hozta létre. Kivétel az NSZK mellett Dánia, a Távol-Keleten pedig Taiwan. A gyártók nemzetközi viszonylatban is általában inkább a belföldi ellátásra szerveződtek. Természetesen egyik ország sem képes a széles vásárlói igényeket csak hazai gyártásból kielégíteni, ezért piacain az import bútorok is megjelennek, kisebb-nagyobb volumenben. Ettől függetlenül indokolt lenne az NSZK mellett a másik körből is választani, és több más ország vásárlási szándékait felkutatni. Ez azonban az eddiginél korszerűbb piaci szemléletet feltételez, amely elsősorban a „több lábon állás" igényét tükrözné.

11. Végezetül – de nem utolsó sorban – a faipar struktúrafejlesztésében az eddiginél *jóval nagyobb hangsúlyt kellene fektetni a kisebb, de hatékonyabb termelőegységek szerepére.* E javaslat helyességét látszik igazolni a kutatás azon tapasztalata, amely szerint a hatékonyságot tükröző mutatók – energiahányad, termelékenység, rubel és dollár kitermelési mutató stb. – jóval kedvezőbbek a kisebb tanácsi és szövetkezeti vállalatoknál, mint a minisztériumi iparban. A kisebb – és már ezáltal is rugalmasabb – faipari vállalatok szerepének fokozását erősíti meg a fejlett faiparral rendelkező tőkés országok gyakorlata is, ahol az ágazat termelésének nagyobb részét az 50-500 fős vállalatok teszik ki.

VERESS JÓZSEF:

A VÁLSÁGMENEDZSMENT – NYUGATI SZEMMEL

„A vállalatok hasonlók az emberekhez. Az élet (a működés) első éveiben és az érett középkor után halandósági rátájuk viszonylag magas, az utóbbi korszakban többször megbetegedhetnek, de felépülhetnek. Akik nem képesek felépülni vagy a csőd poklába kerülnek, vagy egyszerűen elmaradnak az évek során"[1] – írják Nelson és Cluttersack.

„... A vállalat összeomlása bizonyos tekintetben hasonló egy hajó süllyedéséhez. Ha a hajó jó állapotban van és a kapitány rátermett, csaknem lehetetlen, hogy egy hullám vagy a hullámok sora elsüllyessze. Még ha vihar is van, a kapitány értesül az időjárási prognózisról és megteszi a szükséges intézkedéseket, bármilyenek is legyenek azok. Csak az a szörnyű vihar süllyesztheti el a hajót, amellyel kapcsolatban nem adekvát jelzések érkeznek."[2]

A frappáns hasonlatok vég nélkül folytathatók. Az idézetek pedig azt bizonyítják, hogy

– (egy piaci környezetben működő) vállalat élete nem lehet determinisztikus,

– a válság bekövetkezése a legtöbbször számos tényező együttes hatása, általában az objektív (externális) és a szubjektív (internális) faktorok valamilyen kombinációja,

– a hasonlatok uniformizálhatók, de a vállalati válságok aligha; a prosperáló körnek és a válság-körnek anatómiája viszonylag egyszerűen megrajzolható, a váltás anatómiáját, legyen az akár a válságba vezető vagy abból kivezető út, már sokkal nehezebb körvonalazni.

Az ahány szerző, annyi definíció az irodalomban nem szokatlan, és nem is a definíciók különbözősége, hanem az eltérő felfogások, megközelítések az érdekesek. A válságmenedzsmenttel kapcsolatos amerikai felfogások megegyeznek abban, hogy két komponens közül az egyik azokat az eszközöket, módszereket, technikákat és terveket foglalja magában, amelyeket a már bekövetkezett és kikerülhetetlen krízis során lehet és kell használni, annak érdekében, hogy az akár katasztrofális méretű károk csökkenthetők legyenek, és a válság a lehető legkisebb megrázkódtatásokkal levezethető legyen. (Ezt nevezhetjük krízis-kezelésnek, krízis-vezénylésnek is.) A másik komponens azokat a szervezés-vezetési-vállalatpolitikai elveket és módszereket testesíti meg, amelyek elsődleges célja, hogy a krízis ne következzen be. Kétségtelen, hogy különösen a második komponens még nagyon sok tőkés cégnél elhanyagolt terület, de a vállalati menedzsment általános, illetve a válságmenedzsment speciális jellemzői – éppen ebből az össztevőből fakadóan – nem választhatók el egymástól.

[1] Nelson, R – Cluttersack, D (4.) 7. old.

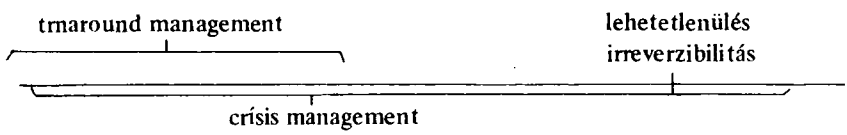
[2] Argenti, John idézi Bibeault, Donald B in (2)

Egyrészt a válságmentes időkben is törődni kell a válság megelőzésével, másrészt a vállalat irányítási módszereinek szerves részét kell, hogy képezzék a válságot kizárni szándékozó technikák.

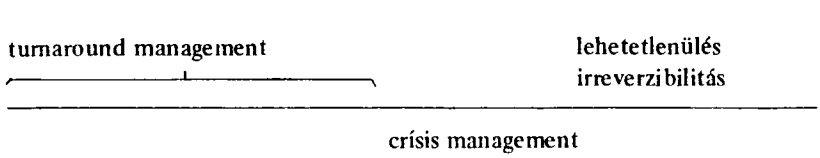
Nemcsak a vállalatot (értsd: a profitérdekeltségű gazdasági szervezetet), hanem – hazai kifejezéssel – az államigazgatási szervezeteket és az úgynevezett non-profit szervezetéket is együttesen a válságmenedzsment színterének tekintik.

A probléma árnyaltabb kezelése ma már megkívánja, hogy a „crísis management" és a „turnaround management" fogalmát. Ezt kétféleképpen is megtehetjük. Egyrészt értelmezhetjük tágan a válságmenedzsmentet, amelynek egyik speciális esete a turnaround management. Ekkor az utóbbi részhalmaza az előzőnek. Másrészt értelmezhetjük szűken a válságmenedzsmentet, fenntartva azt a lehetetlenülés kezelésére. Ekkor mellérendelt kiegészítő kategóriákról van szó, de azonnal kétségessé válik: mi a lehetetlenülés kritériuma, ami elkerülhetetlenül a likvidáció veszélyét hordozza magában. Logikailag persze nem nehéz a szeparáció.

1. Értelmezés



2. Értelmezés



Az angol és amerikai irodalom többnyire az első értelmezésből indul ki, és egyre inkább eltolódik a hangsúly a turnaround management vizsgálata, lehetőségeinek kutatása felé. A magyar gondolkodást ezidáig a végponti szabályozás[3] determinálja és inkább a második értelmezéssel lehet közelíteni, majd azokat fokozatosan oldani szükséges.

Sajátos, és üzemgazdaságilag logikus a nyugatnémet értelmezés.[4] A „Krisenmanagement" három formáját különböztetk meg:[5] a preventív, az aktív és a reaktív formát.

A preventív forma a válság megelőzését szolgálja a „válságnélküliség"-től a potenciális, latens válságjelek megjelenéséig – ami persze nem törvényszerű az adott gazdálkodás, vállalkozási egység esetében – tartó íven.

[3]Kifejtését ld. a szerző: Válságmenedzsment – a megelőzés művészete c. cikkében. Társadalmi Szemle 1989/10. (8)

[4]Farkas F. – Brun T. – Schuch K. (3) színvonalas tanulmányukban ezt részletesen elemzik.

[5]Az itt következőkben Röthing, P. és Gabele, E. ezirányú munkásságának összefoglalását adom (3) alapján, az általam felvázolt tipológiákhoz igazítva.

„Az aktív krízismenedzsment offenzív jellegű. Feladata, hogy potenciálisan", vagy rejtetten már meglévő válságfolyamatokat megakadályozzon, a potenciális szakaszban például a logikai megelőzés és az alternatív tervek kidolgozása, a látens szakaszban a korai felismerés és prevenciós intézkedések révén.[6]

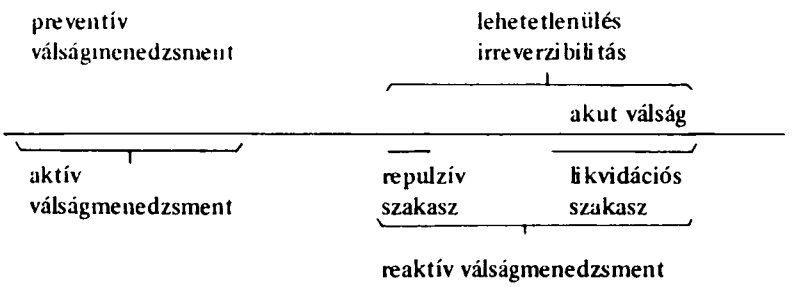
A reaktív válságmenedzsment akut, már közvetlenül észlelhető válságok defenzív jellegű kezelése. Funkciója részben a válság kibontakozásának megakadályozása, részben az elkerülhetetlen negatív következmények enyhítése, csökkentése. Formái:

– a repulzív válságmendzsment „ellenintézkedéseket" foganatosít és ellenőrzi azok végrehajtását,

– a likvidációs válságmenedzsment az akut válság menthetetlen szakaszában veszi kezdetét, funkciója a felszámolás.

Mindezeket a következő logikai értelmezéssel lehet szimbolizálni:

3. Értelmezés



A repulzív szakaszba illeszthető – egy rövid kitérővel a mi terminológiánkat is bevonva az elemzésbe – a szanálás a reorganizáció, és minden, a talpraállás érdekében foganatosított átgondolt intézkedéssorozat (pl. restructuring).

Mindezek után térhetünk vissza a turnaround management fogalmi körülírására. Nem tehetjük meg ezt anélkül, hogy a crísis management és a turnaround management kategóriáit valamilyen módon ne kössük össze a „természetes" működéssel. Az eddigiekben hol explicit, hol implicit módon utaltam arra, hogy e kategóriák nem izolálhatók a normális működés kategóriától, sőt látszólag paradox módon a válság leküzdése, annak permanens elkerülésével, értsd: az azzal való kalkulálással lehet a legsikeresebb. „Ma csak akkor lehetünk sikeresek, ha a változás, a zűrzavar, sőt a káosz szerepét (az azzal való természetes kalkulálást – V.J.) a túlélés előfeltételeként vesszük számításba."[7]

Az organikus kapocs egy szintén viszonylag kevés múltra visszatekinthető kutatási irány a „change management" lehet. „A változások menedzselése szempontjából ugyanis az alapkérdés mindig az hogy a lehetséges alternatív jövők közül melyiket tekintjük kívánatosnak, s ha kiválasztottunk közülük egyet, akkor az megvalósult

[6](3) 172. oldal

[7]Peters, Tom: Thriving on Chaos (5) 45. old.

jövőként milyen lesz."[8] Valóban, az állandó adaptivitási kényszer lehet, amely a szerves kapcsolatokat biztosítja.

Az első, amit leszögezhetünk, hogy a „turnaround" management semmiképpen sem tartalmazhatja a csőd likvidációs feladatait. Az irreverzibilis állapot az már – visszautalva az eddigi fejtegetéskre – vagy a tágan értelmezett crísis management „turnaround-komplementere", vagy pedig a szűken értelmezett crísis management.

Véleményem szerint a turnaround menedzsment feladata a fennmaradás és a túlélés esélyeinek érvényesítése. Nem mondhatjuk azonban, hogy egyszerűen a végleges bukás, (lehetetlenülés, csőd) megelőzésének politikája képezi feladatát, hiszen az az ív, ahol a turnaround érvényes, ennél sokkkal színesebb. Más kérdés, hogy a preaktív szakasz, amely a válságjelek nélküli szervezeti működés veszélyjeleket kutató stratégiájától, politikájától a válságjelek szignifikánssá válásáig terjed, az a válságkezelés szempontjából hiteles hangsúlyt kap a szakirodalomban elméleti és gyakorlati fontosságának hangsúlyozásától függetlenül.

A turnaround nem válságelfojtás, és nem is egyszerűen válságelhárítás. Aktív reagálásról van szó, még a reaktív szakaszban is. Persze mennél inkább jobbra tartunk az időtengelyen, annál nehezebb a helyzet. Mindenesetre a turnaround szigorú önelemzésre épül.

„A legtöbb gondokkal küszködő szervezet funkcionális válságot fejlesztett ki saját hibáival kapcsolatban. Vergődésük oka nem az, hogy nem képesek megoldani problémáikat, hanem az, hogy nem látják azokat".[9] Egyértelmű, hogy érdemi turnaround management csak önsanyargatóan őszinte vállalati önkritikán alapulhat.

A turnaround management fordítása sem egyszerű feladat. Maga a turnaround műszaki, közlekedési szférákon való használata is utal egyfajta permanens készenlétre, ellenőrzésre a következő feladatokhoz szükséges potenciál értékelésére. A kifejezés tehát nyelvtanilag is igen plasztikus. A szó álláspontváltoztatást, főjavítást is jelent.[10] A turnaround management célja a válságprevenciótól – a preaktív szakaszon keresztül – a még legyőzhető krízisig tart – a reaktív szakaszon át. Ennek közös célja a zavarmegelőzés és a zavarelhárítás. A továbbiakban a tornaround managementet zavarelhárító menedzsmentként fordítom, illetve használom.

A zavarelhárító menedzsment tartalmi elemei

Hogyan adnak tartalmat az angolszász megközelítések a zavarelhárító menedzsmentnek?

„Nincs egyértelmű definíció arra vonatkozóan, hogy mi tesz egy szituációt zavarelhárító jellegűvé. Ezt a terminológiát (itt) azokra a cégekre és operatív egységeikre használjuk..., amelyeknek pénzügyi paraméterei a belátható jövőn belül előrejelzik a

[8] Zoltayné Paprika Zita–Kiss Róbert „A változás menedzselése, mint fogalmi keret" Vezetéstudomány 1988/12. 14. old. E cikk összefoglaló áttekintést ad a change management gazdag irodalmáról.

[9] Gardner, John W: Idézi Bibeault in (2)

[10] Sőt a kibernetikában a két program futása közötti átállási időt turnaround-time-nak nevezik.

balsikert, hacsak rövid időn belül érdemi korrekciókra[11] nem kerül sor... Definíciónk azon cégeket is magába foglalja, amelyek nincsenek pillanatnyilag a fizetési krízis állapotában, ezért (definíciónk) tágabb.

Az 1. sz. táblázatban összefoglaló áttekintést adok a vállalati hanyatlás okairól. Az áttekintést több piacgazdaságban alkotó szerző munkáiból készítette Slatter, Stuart (7). Amint látható, a különböző szerzők véleményei összecsengenek, és gyakorlatilag minden általuk említett faktor belső (szubjektív), vagy arra visszavezethető oknak számít.

1. sz. táblázat

A vállalati hanyatlás okai[12]

Slatter	Argenti[13]	Schenden, Patton és Riggs[14]	Sigoloff[15]
A pénzügyi ellenőrzés hiánya	Számviteli információk elégtelensége		Az ellenőrzés hiánya
Nem megfelelő menedzsment	A menedzsment	Menedzser problémák	Erőtlen, határozatlan vezetés
			Személyek közötti konfliktusok a döntéshozatai szinten
A verseny (A versenyképesség elégtelen volta)	A vállalat nem fogékony a változásokra	Növekvő versenynyomás alacsonyabb jövedelmek	Változások a technológiában. A cég a jelenlegi termékpiacok rabja
A versenytársakhoz képest magas költségszint		Magas költségszint	Helyi, területi hátrányok erősödése
Változások a piaci keresletben	Normál üzleti	Keresletcsökkenés	Piaci változások
			Növekvő adósságköltség

[11] Zavarelhárításra – V.J.

[12] Stuart, S: Corporate Recovery (7) 26–27. old.

[13] Argenti, J: Corporate Collapse (1)

[14] Schendel, D., Patton G.R., Riggs, J: Corporate Turnaround Strategies. A Study of Profit Decline and Recovery. Journal of Management 1976.

[15] Sigoloffnak a UCLA-n (Graduate School of Management–Los Angeles) 1981-ben tartott előadása alapján

Kedvezőtlen mozgások a jószágpiacokon (növekvő kamatlábak)	veszélyek, fenyegetettség		
Operatív piaci problémák		Marketing problémák	Rossz eladási politika
Nagyberuházások	Túl nagy		Egyetlen vezetőtől való függés
Túl nagy bekebelezések	projektek		
Pénzügyi politika	Túl magas gearing[16]		Korlátozott pénzügyi erőforrások
Túlköltekezés Túlvállalkozás	Túlköltekezés Túlvállalkozás		Az eladások gyorsabban nőnek, mint a működő tőke
		Sztrájkok	

A sikeres talpraállási, megújulási stratégia elemei

A kritikus helyzetelemzés után azonnali cselekvésre van szükség – különböző dimenziókban. E dimenziókat a következőképpen érzékelteti Zuberbühler, Max (1. sz. ábra és 2. sz. táblázat.)[17]

Egy más szempontból Rütschi, Klaus A. szerint kell egyrészt a szanálásra való érdemességet (Sanierungsgewürdigkeit) és a szanálásképességet (Sanierungsfähigkeit)[18]

Magának a felépülésnek a talpraállásnak, illetve ezek esélyének többféle változata szimbolizálható. Átgondolt áttekintést ad erről Slatter, S., amit a 2. sz. ábrában mutatok be.[19]

A fő típusok egyértelműek. Kérdései azonosak, hogy mitől függ a zavarelhárító menedzsment sikere, vagy balsikere. A leggyakrabban sikerre vezető stratégiák a következők:

– váltás a vezetésben
– erős központi pénzügyi kontroll
– szervezeti váltás és decentralizáció
– a termékek ismételt piacorientációjának biztosítása
– a marketing javítása
– növekedés bekebelezések (acquisitions) útján

[16]Gearing (UK)=Leverage (USA). Akkor túl magas, ha a normál vállalati részvénytőkéhez képest a fix kamatozású külső kölcsöntőke részaránya túl magas. A kategória a tőkeszerkezetre utal.

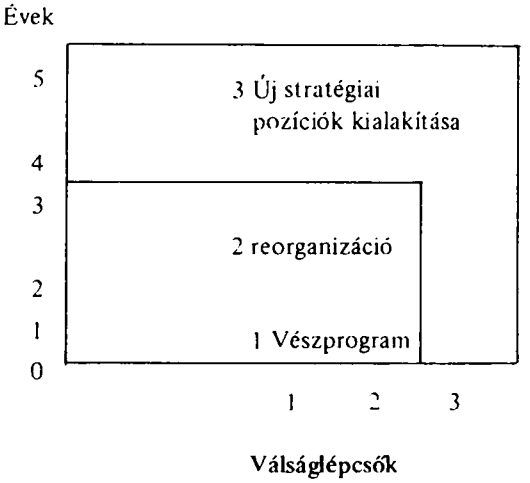
[17]Zuberbühler Max: Krisensignale? Turnaround-Management ist aktuell (9) 32–33. old.

[18]Erre részletes ajánlást tesz (6)-ban I–II. rész.

[19]Slatter S.: Corporate Recovery (7(117. old.

1. sz. ábra

Az egyes válságlépcsők potenciális időszükséglete



2. sz. táblázat

Turnaround-matrix

Lépcső Fázis	Vészprogramok	Reorganizáció	Új stratégiai pozíciók kialakítása
Elemzés	Globális elemzés	Részletes elemzés	Stratégiai elemzés
Koncepció	Azonnali intézkedési csomag	Szanálási koncepció	Vállalati stratégia
Átalakítás	Akciótervek	Projekttervek	Tervezés és költségvetés
Ellenőrzés	Akció-ellenőrzés, eljárás ellenőrzés	Projektellenőrzés	Controlling

– eszköz – redukció
– költség redukció
– beruházás
– adósság átcsoportosítás és egyéb pénzügyi stratégiák
Slatter szerint a vállalati talpraállás fázisai
a) az elemzés fázisa
b) a szükségállapot fázisa (emergency)
c) a stratégiai váltás fázisa

A sikeres talprallítási stratégiák jellemzői

1. A vagyon csökkentése és az új vezetés a leggyakrabban alkalmazott általános stratégiák, ezeket szorosan követi a korszerűsített pénzügyi irányítás és ellenőrzés és a költségcsökkentés stratégiája. Egy új vezérigazgató rendszerint egyértelműen hatással van a turnaround sikerére.

2. Csaknem valamennyi sikeres stratégia jellemzője az új pénzügyi politika, jóllehet csak az esetek közvetlenül felében vált be ez a fő stratégia.

3. A tőkekivonás stratégiáját is körülbelül az esetek felében alkalmazták.

4. A sikeres talpraállítási esetekben azért is képesek a pénzgeneráló stratégiát hatékonyan alkalmazni, mert a bankok és a beruházók pénztulajdonosok (investors) könnyebben juttatnak tőkét a már újból sikerrel kecsegtető vállalkozásokhoz.

5. A sikeres stratégiákat jobban jellemzi a gyökeresen megváltoztatott pénzügyi ellenőrzési rendszer, mint a nem sikeres (elhibázott) eseteket, noha az utóbbiakban is megpróbálkoznak a pénzügyi rendszer átalakításával, de elmulasztják az igen szigorú ellenőrzést.

6. A költségcsökkentő stratégia – mint részstratégia – gyakran jellemzi a sikeres talpraállásokat, de mint főstratégia, elsősorban a sikerteleneket jellemzi.

7. A marketing – reformja mind a sikeres, mind a sikertelen stratégiákat egyaránt jellemzi, de a sikeresekben alapvető kiegészítő elem a termékek és a piacok szoros kapcsolatának megteremtése, illetve az ilyen célú terjeszkedés is.

8. A legsikeresebb felépülési stratégiák radikális szervezeti változásokat hajtanak végre, mind a szervezeti struktúra, mind pedig a folyamatok decentralizálása tekintetében, radikálisan javítják a kommunikációkat is, míg az elsietett zavarelhárító stratégiák nem, vagy csak felszínesen foglalkoznak a szervezeti struktúra átalakításával.

9. A sikeres talpraállítási stratégiák csaknem kétszer annyi generális (általános) stratégiát alkalmaznak, mint azok a cégek, ahol a felépülési stratégia sikertelen.

IRODALOM

1. Argenti, John (1976): Corporate Collapse McGraw-Holl London, etc.
2. Bibealt, Donald B. (1982): Corporate Turnaround (How Managers Turn Losers into Winners). McGraw-Hill New York, etc.
3. Farkas Ferenc – Brun Tímea – Schuch Katalin (1988): A vállalati válságok felismerése és kezelése. Tervgazdasági Fórum 3. szám
4. Nelson, Rebecca, Clutterback D. (1988): Turnaround. How twenty well-known companies came back from the brink. Mercury Books
5. Peters, Tom (1987): Thriving on Chaos. A.A. Knopf New York
6. Rütschi, Klaus A. (1989): Sanierungsmanagement bei Unternehmenskrisen I–II. Management Zeitschrift N^{O} 2–3.
7. Slatter, Stuart (1984): Corporate Recovery. (Successful Turnaround Strategies and their Implementation). Penquin Books
8. Veress József (1989): Válságmenedzsment az Egyesült Államokban. Kzgazdasági Szemle N^{O} 2.
9. Zuberbühler, Max (1988): Kritensignale? Turnaround-Management ist aktuell. Management Zeitschrift N^{O} 1.

OSMAN PÉTER:

INNOVÁCIÓ ÉS TECHNOLÓGIATRANSZFER

Az innovációnak, ennek a nálunk is széles körben igen gyakran használt, ám pontosan a mai napig sem definiált fogalomnak az általunk is követett jelentése röviden az alábbi.

Az innováció a potenciális befogadó környezetben új dolognak – így például terméknek, szolgáltatásnak, termelési vagy éppen piacszervezési eljárásnak – a helyi gyakorlatba való sikeres bevezetése és elfogadtatása. Ez lényegében jelenti a szóbanforgó újdonság rendelkezésre állítását: létrehozást és megfelelő szintre fejlesztést, vagy máshonnan történő átvételét és a helyi igényekhez és adottságokhoz való adaptálást is.

Az egyik legfontosabb következtetés – amely meghatározó jelentőségű az innováció fogalmának kezelése, s a vele kapcsolatos egész gondolkodásmód szempontjából –, hogy az innováció alapvetően mozzanatos jellegű: létrejötte nem fokozatosan, konvergencia útján megy végbe, hanem lényegében egyszerre, a minőségi ugrás bekövetkeztéhez hasonlatos – valójában vele analóg – módon.

Az innováció, jellege szerint tehát nem tevékenység, hanem eredmény: akkor és azáltal jön létre, ha a megvalósítására irányuló tevékenység – amit célszerűen innovációs fejlesztésnek nevezhetünk – sikeres, azaz ha a bevezetni kívánt újdonságot a potenciális befogadó környezet egyrészt ténylegesen is befogadja. Másrészt – s ez szintúgy elengedhetetlen feltétel – olyan kedvező gyakorlati elismerésben (például értékítéletben) részesíti, ami ésszerűvé teszi az újdonságnak a további előállítását és terjesztését. Az innovációt tehát a siker és csakis a siker minősíti, s a siker elmaradása – vagyis az innovációs fejlesztés kudarca – legfeljebb magyarázható, esetleg menthető, de attól az innováció még továbbra sem születik meg.

Árutermelési viszonyok között az innováció akkor és csakis akkor valósul meg, ha az innovációs fejlesztés eredményeként előálló, azt közvetlenül vagy közvetve megtestesítő árucikket a piac olyan feltételekkel fogadja el, ami már kifizetődővé teszi ennek az árucikknek az iparszerű előállítását és forgalmazását.

Mindezzel kapcsolatban hangsúlyozottan ki kell emelnünk, hogy egész gondolatmenetünk az alapvetően normálisan működő gazdaságra értelmezhető, tehát olyan viszonyokra, ahol az újdonság „megmérettetése" a valódi verseny feltételei között történik meg, és ahol nagyjában-egészében normálisan működő versenypiaci mechanizmusok minősítik annak tényleges gazdasági értékét.

A hiánygazdaság torz viszonyai között létrejött szükségmegoldás kényszerűen kedvező fogadtatása, ha ez az újdonság a valódi hatást nem képes szolgálni, segíteni, semmiképpen sem tekinthető innovációt szülő sikernek, bármilyen nagy profitot, sőt extraprofitot hozzon is az a termelőnek és/vagy a forgalmazónak. Sarkított pél-

dával élve, napjainkban a kőbalta gyártás bevezetése és felfuttatása még akkor sem minősíthető innovációnak, ha a hiánygazdaság adott körülményeinek betudhatóan e termék kedvező piaci fogadtatásban részesül és igen jelentős extraprofitot hoz, sőt esetleg még hozzájárul bizonyos régiókban a szakképzetlen munkavállalók foglalkoztatási gondjainak enyhítéséhez is.

Az innovációs fejlesztés önmagában is értelmezhető, valós tartalommal bíró folyamat. Célja, elsődleges feladata természetesen az innováció létrehozása, ám akkor sem válik szükségképpen tartalmatlanná, ha ezt a célt nem éri el. Részeredménnyel ilyen esetben is fennmaradhatnak, gazdasági értelemben is értéket jelenthetnek, sőt ténylegesen is értékesülhetnek egy másik, azonos, vagy akár eltérő célú vagy tartalmú innovációs fejlesztés során. Ennek egyik útja és eszköze a technológiatranszfer.

Az innovációs fejlesztésnek szerves része lehet az a piac- és értékesítésszervezési munka is, amelynek célja és feladata, hogy fizetőképes keresletet teremtsen az új, vagy megújult (megváltozott) árucikk iránt. Ebbe a körbe a résztevékenységek és részeredmények igen széles és változatos területei tartozhatnak, a „hagyományos értelemben vett" piacmegdolgozástól az optimális terjedelmű iparjogvédelmi oltalom biztosításán át az olyan fizetési konstrukciók – például hitelkonstrukciók, részletfizetési megoldások – kialakításáig és bevezetéséig, amelyek megteremtik, illetve növelik a vásárlóerőt, s ezzel a fizetőképes keresletet.

A siker feltételeit rejtő műszaki- és gazdasági összefüggések itt általában különösen sokrétűek, összetettek és bonyolultak. Így például:

– Normális viszonyok között a sikernek többnyire természetes előfeltétele, hogy az új termék műszaki jellemzői magas színvonalúak vagy éppen kiválóak legyenek. Ezek a jó tulajdonságok azonban a piacon csak akkor érik el a kívánt hatást, ha a termék egyúttal a gazdaságosan gyártható és kedvező feltételekkel értékesíthető is.

– A gazdaságossága és a kedvező értékesítési feltételek egymástól kölcsönösen függő, viszonylagos kategóriák. A termék előállítása akkor gazdaságos, ha az önköltség alatta marad a termelőre jutó árbevételnek – másszóval az az elérhető értékesítési lehetőségeknek és feltételeknek is függvénye. Az értékesítés lehetséges – illetve célszerű kínálati feltételeit viszont jórészt meghatározzák az előállítás gazdaságosságához, pontosabban az önköltséghez kapcsolódó tényezők.

– Közvetlen és szoros összefüggés van a termék konstrukciós megoldásai és az előállítási technológia között is. A választott konstrukció a gazdaságosság követelményeit gyakran csak meghatározott gyártástechnológia alkalmazásával elégíti ki, s a gazdaságos termeléshez jól illeszkedő gyártástechnológia gyakorta behatárolja az alkalmazható konstrukciós megoldások körét.

– Az árucikkek piaci értékesítési lehetőségei nagymértékben függhetnek az árucikk minőségétől, a hozzá csatlakozó szolgáltatásoktól, továbbá az ártól. A minőség és a szolgáltatások kialakításánál viszont meghatározó szerepet játszik, hogy a piac az árban várhatóan mit ismer majd el. A piac ilymódon korlátokat szab az árban elismertethető – és így vállalható – önköltségnek, ez utóbbi pedig behatárolja a fejlesztés mozgásterét. Ehhez értékes segítséget nyújt az értékelemzés és az értéktervezés.

– Olykor ördögi kört jelentenek az alábbi összefüggések is: A piac felvevőképessége és vele az értékesíthető termékmennyiség nagysága rendszerint függ az árucikk eladási árától is. A termelő számára még elfogadható eladási árat ugyanakkor alulról

behatárolja az önköltség. Az önköltség többnyire erősen függ az alkalmazott gyártástechnológiától. Az alkalmazható gyártástechnológia viszont – a méretgazdaságosság törvényszerűségei révén – függ a gyártandó mennyiségtől. A gyártandó mennyiség pedig értelemszerűen az értékesítési lehetőségek függvénye – s ezzel a kör be is zárul.

Az innovációs fejlesztés mint befektetés a vállalkozások magas kockázat tartalmú fajtái közé tartozik, hiszen az innovációs munkával elválaszthatatlanul és kiküszöbölhetetlenül együttjár a kudarc valószínűsége is. Ez az innováció lényegéből fakad: abból, hogy az mindig valami újdonság bevezetését jelenti. Amiért e nagyobb kockázatot érdemes vállalni: az átlagosnál nagyobb nyereség, sőt az extraprofit lehetősége. Az árutermelési viszonyok között végzett innovációs munka kockázatának egyik eleme a piac értékítélete. Ezt a kockázatot viszont a gazdálkodók gyakorlatilag minden esetben tudják csökkenteni, azzal, hogy az innovációs fejlesztési munkában a marketing szemléletmódnak meghatározó szerepet biztosítanak.

Könnyen belátható például, hogy még a legalaposabb piackutatás és -elemzés sem képes a piacról olyan képet adni, amely az innovációs program szempontjából fontos valamennyi részletre vonatkozóan teljeskörű és megbízható információt tartalmazna. Még kevésbé lehetséges hosszabb távra előre ilyen elemzést készíteni, márpedig az innovációs munka többnyire hosszabb átfutási idejű tevékenység, amely igényelné az ilyen előrejelzéseket. A munka- és költségráfordítások növelése árán javítható a piacvizsgálatból nyert információk megbízhatósága, azonban kérdéses, hogy ez meddig kifizetődő. (Emellett tény az is, hogy bizonyos határon túl a többlet-ráfordítások „információhozama" egyre inkább csökken.)

A gazdálkodók természetesen mindig csak korlátozott ráfordításokat vállal(hat)nak a piac megismerése érdekében. Az objektív lehetőségeken belül kell megtalálniuk az optimumot egyrészt a piac megismerésének, másrészt e kutatás információ hozama és gazdasági haszna között.

A gazdasági verseny törvényszerűségeiből következik az is, hogy a gazdálkodók igyekeznek üzleti titokként kezelni és védeni üzleti stratégiájukat, s különösen a jövőre vonatkozó terveiket. A meglepetés ereje, előnyszerző képessége jelentős lehet, s ezért gazdasági tevékenységük tervezett változásait, jövőbeni új tartalmát igyekeznek mindaddig titkolni, amíg annak felfedése elkerülhetetlenné, vagy éppen érdekükké nem válik. A körülményektől is függ, hogy a gazdálkodók innovációs terveik megalapozásánál mennyire tudnak hozzáférni a piac többi szereplőjének, s különösképpen versenytársaiknak a jövőre vonatkozó terveihez.

Az innovációs program sikerét, a kedvező piaci fogadtatást hivatott elősegíteni a piacmegdolgozás is. Itt, akárcsak a piackutatásnál, szintén szembe kerülünk mind objektív, mind pedig szubjektív korlátokkal – egyrészt a lehetőségek, másrészt az adottságok miatt.

Az olyan gazdaságban, ahol a központi szabályozás a gazdálkodás eredményességét jelentősen képes befolyásolni – például juttatások és elvonások útján – és ahol e szabályozást a 'központ' gyakran, és meglehetősen önkényesen változtatja, az innovációs programokban további kockázati tényezőt jelent. Hiszen azok kimenetele és hozama nagymértékben függ a mindenkori szabályozástól, a központi beavatkozástól is. E függés valójában többszörös is: gyakorta már az is a központi szabályozástól függ, hogy a befogadó környezet hogyan fogadja és értékeli az innováció eredményeit.

A gazdálkodóknak elsőrendű érdekük fűződik ahhoz, hogy minél frissebb és pontosabb információkkal rendelkezzenek, ám a hagyományos értelemben vett piackutatás mindezekről legfeljebb csak áttételesen képes információt szolgáltatni. Márpedig minél valószínűbbek a gazdálkodás eredményességét befolyásoló központi szabályozás és beavatkozás előre nem látható, ki nem számítható változásai, annál több kockázattal jár az innovációs munka.

A gazdálkodóknak tehát az ésszerűség keretei között minden eszközt meg kell ragadniuk, amely hozzásegíthet az innovációs fejlesztéssel együttjáró kockázatok csökkentéséhez. Ilyen eszközöket és lehetőségeket kínál a technológiatranszfer is.

Munkamegosztás az innovációban

Az innovációs fejlesztés sokrétű és összetett eszközrendszert igényel. A technológiatranszfer az innovációs fejlesztés egyik legfontosabb eszközrendszere.

Az innovációs fejlesztés az esetek többségében jelentős anyagi és szellemi erőforrások mozgósítását igényli, s ezért nagy terheket, s egyben nagy kockázatot ró a gazdálkodó szervezetre. Ezek a terhek gyakorta abszolút értelemben is meghaladják a gazdálkodó szervezet erejét, s még gyakrabban azokat az eszközeit és lehetőségeit, amelyeket – az ésszerűség követelményeit is figyelembe véve – egy innovációs programra mozgósíthat. A realitásokból, az erőforrásokkal való ésszerű gazdálkodás alapvető követelményeiből kiindulva ma már nem lehet és nem is szabad autarchiára törekedni. Eredményesség és hatékonyság itt csak a célszerű munkamegosztástól várható. Az innovációs fejlesztésben elsősorban a különböző formákban létrejövő technológiatranszferrel valósul meg az eredményességet és a hatékonyságot javító munkamegosztás.

A gazdálkodók a nagyobb terhek, kockázatok vállalását igyekeznek a megtérülés lehetőségeinek és hozamának növelésével is ellensúlyozni. A technológiatranszfer arra kínál lehetőséget, hogy az innovációs fejlesztési eredményeket, és részeredményeket, értékesítsék. A „megfelelő ellenszolgáltatás" semmiképpen sem csupán egy úgynevezett licencdíj. Különféle üzleti konstrukciók képzelhetők el az innovációs fejlesztési eredményei hasznosítására.

A technológiatranszferben rejlő lehetőségek gyakorta jelentős mértékben kitágítják az innovációs fejlesztési eredmények hasznosításának a körét. Ezzel javítják az innovációs fejlesztési programok gazdaságosságát, végső soron az egész program mikrogazdasági (vállalati megtérülési) értelemben vett életképességét.

Felértékelődött a tudásvagyon

A technológiatranszfer gazdasági jelentőségének folyamatos növekedése mögött a tudásvagyon felértékelődése áll. A korszerű termelési és gazdálkodási ismeretek nem csupán a versenyképesség részévé, hanem nélkülözhetetlen összetevőjévé váltak. A gazdálkodók következetesen és áldozatok árán is törekszenek egyrészt a versenyelőnyök megszerzéséhez hozzásegítő technológiák megszerzésére, másrészt arra, hogy a saját

speciális ismereteik, technológiáik hasznosítási lehetőségeit a maguk számára tartsák fent. Az utóbbi évtizedben markáns és mélyreható szerkezeti változás rendezte át a világgazdaság értékrendjét. Ennek hatásait és főként következményeit már hosszabb ideje érezhetjük. Az elemzések és a prognózisok nagy biztonsággal valószínűsítik az átrendeződés tartósságát és folytatódását. A változás egyik alapvető jellemzője az az erős polarizálódás, amely a feldolgozóipari termékek, különösen pedig a termelőeszközök és -berendezések, valamint a magasszínvonalú igényeket kielégítő tartós fogyasztási cikkek világpiaci értékrendjében végbement. A magas szellemi munka tartalmú, jó minőségű árucikkek értéke relatíve megnövekedett, javultak az értékesítési feltételei. Az e nívó alatti minőségi mutatókkal bíró termékek értéke és ára számottevően csökkent. Hasonló átrendeződés és polarizálódás ment és megy végbe az árutermelő tevékenységek jövedelemtermelő képességében és nyereségességében mindenütt, ahol az árutermelés eredményét versenypiaci feltételek között kell realizálni.

Ha kritikai elemzés alá vesszük árutermelő gazdálkodásunk, s különösképpen a tényleges export árualapunk, s az azok előállítására felhasznált termelőerőink jelenlegi jellemzőit, az iparilag fejlett országoktól bennünket mindinkább elválasztó 'technológiai rést' – amely hovatovább szakadékká tágul és mélyül – másrészt pedig a korszerűsítésre, műszaki-gazdasági előbbrelépésre felhasználható erőforrások szűkös voltát, akkor több következtetésre juthatunk.

Az értékrend változások a jelenlegi termék- és termelési szerkezetünket egyértelműen elavulttá teszik. Mindinkább romlik a világpiaci értékesülés lehetősége, s főként annak feltételei (és ez nagyon is megmutatkozik külgazdasági tevékenységünk, s főként áruexportunk jövedelmezőségének alakulásában).

Gazdaságunk tényleges adottságait figyelembe véve, termék- és termelési szerkezetünk fejlesztésében az egyetlen reális – tényleges lehetőségeinkre támaszkodó – gazdaságstratégiai cél csak a korszerű szellemi munkatartalom növelése lehet.

Önerőből e termék- és termelési szerkezet korszerűsítését nem tudnánk megvalósítani, s még kevésbé lennénk képesek ezt olyan ütemben megtenni, amely megóvhatna bennünket lemaradásunk további fokozódásától. Ezért maximálisan ki kell aknázni a munkamegosztásban, a gazdasági együttműködésekben rejlő lehetőségeket. Ennek nemcsak elengedhetetlen, de kiváló eszköze a technológia átvétel, az arra épülő vagy ahhoz kapcsolódó kooperáció.

Napjaink technológiatranszfer ügyleteinek karakterisztikus jelensége, hogy a valóban jelentős technológiák másutt, más gazdálkodó szervezetnél történő – vagyis transzfer keretében megvalósuló – hasznosításának számottevő része a multi-, illetve transznacionális vállalatszervezetek keretei között bonyolódik le. A nagyvállalati üzletpolitikában gyakran markánsan jelenik meg az a régi alapelv is, miszerint „a tudás hatalom". A versenyelőnyt kínáló technológia lényegében maga a tudás, a sajátos termelési és gazdálkodási ismeretek célszerűen rendszerezett halmaza. A technológia birtoklása a versenyelőny révén gazdasági hatalmat adhat. Árutermelési viszonyok között általános törekvés, hogy a gazdálkodók igyekeznek a gazdasági hatalom tényezőit ellenőrzésük alá vonni és azokat a saját érdekeknek megfelelően kiaknázni. A tőkeerős (nagy)vállalatok ezt gyakran úgy valósítják meg, hogy a fejlett technológiákat csak működő tőke transzferrel kombinált üzleti konstrukciók keretében engedik

át hasznosításra más gazdálkodóknak. Így biztosítják az ellenőrzés jogát. A teljességéhez tartozik, hogy nemritkán az átvevő maga is törekszik arra, hogy funkcionális kapcsolatokat tartson fenn az átadóval. Nem csupán azért fogadja el a technológia átadáshoz kapcsolódó együttműködési konstrukciókat, mert az erőviszonyok következtében nem tudja azokat elutasítani, hanem azért is, mert a saját érdekei is azt diktálják.

Függőség vagy kölcsönös kötődés

A technológia átvétellel kapcsolatban igen gyakran találkozhatunk a műszaki és/vagy gazdasági függőség kialakulásának lehetőségére, illetve ennek veszélyeire vonatkozó utalásokkal, s következtetésként a technológia átvétel ellen szóló érvekkel. Vitathatatlan, hogy ténylegesen vannak ilyen veszélyek is, azonban amennyire nem szabad azokat figyelmen kívül hagyni, olyannyira káros lenne ezeket abszolutizálni, s ilyen túlzás alapján elvetni a technológiatranszferben rejlő lehetőségek kiaknázását.

A technológiatranszfer ügyletek jelentős hatással lehetnek nemcsak a technológiát közvetlenül befogadó gazdálkodó szervezetre, hanem a nemzetgazdaságra is. A technológia kereskedelemben szűkösebb vásárlóerővel rendelkező nemzetgazdaságok számára emellett az sem mindig elhanyagolható kérdés, hogy mennyit kell fizetni egy-egy technológiáért, s milyen egyéb feltételeket, főként milyen, a hasznosítás lehetőségeire vonatkozó megszorításokat érvényesít az átadó. Éppen ezért számos ország gyakorol bizonyos, esetenként a beavatkozás vagy akár a tilalmazás lehetőségét is biztosító központi ellenőrzést a nemzetgazdaságához tartozó vállalatok és egyéb intézmények által külföldi partnerekkel létrehozni kívánt technológiatranszfer ügyletek felett. Ez a fejlődő országok körében elsősorban a technológia vásárlások ellenőrzését jelenti, az iparilag fejlett tőkésországok viszont inkább a technológia átadások felett gyakorolnak ellenőrzést elsősorban politikai indíttatásból, de sokhelyütt a monopolisztikus törekvések visszaszorítása, s az erőfölénnyel való visszaélés megakadályozása érdekében is.

Ügyes üzletpolitikával el lehet jutni oda, hogy az átvevő számára gyakran valóban kényelmetlen, sőt kifejezetten káros függőség helyett a felek közötti kölcsönös kötődés jöjjön létre.

A technológia átadás, ami legtöbbször lényegében egy, a befogadónál még új műszaki-gazdasági kultúra átültetését, s ez utóbbinál történő meghonosítását is jelenti, igen hatékony eszköze lehet az ilyen kötődésnek. Ha az átvevő ilyen módon gazdasági sikerekhez, s további sikereket valószínűsítő gazdasági kapcsolatokhoz jut, akkor erős motivációt jelenthet a gazdálkodási és innovációs programok megvalósítására. Erre viszont az átadó inkább csak akkor számíthat, ha nem él (túlságosan) viszsza azzal, hogy az átvevő függ tőle. Mindezt megfelelően mérlegelni lehet a technológiatranszfer ügyletek előkészítésénél, s megfelelő tárgyalási taktikával, ügyes manőverezéssel gyakorta fel is lehet használni arra, hogy az egyoldalú függés helyett többékevésbé kölcsönösen előnyös kapcsolatot alakítsunk ki.

Az innovációs munkamegosztás alapformái

Az innovációs fejlesztési munkában megvalósuló munkamegosztásnak a gazdálkodás gyakorlatában megjelenő alapvető formáit a következőkben vázolhatjuk fel:

Fejlesztési együttműködés

Ez valójában a jólismert termelési kooperáció egyik sajátos célú és tartalmú változata. Az együttműködő felek előre felosztják egymás között az elvégzendő feladatokat és ennek segítségével hangolják össze erőforrásaik felhasználását. A fejlesztési együttműködés csak az abban résztvevő felek közös elhatározása nyomán jöhet létre, s fennállása feltételezi e felek aktív részvételét az együttműködésben.

Technológiatranszfer

A „vegytiszta" fejlesztési együttműködéssel ellentétben, a technológiatranszfer tartalmilag a már többé-kevésbé kész innovációs fejlesztési eredmények transzferét jelenti. Ennek megfelelően, az ilyen típusú kapcsolat rendszerint azután valósul meg, miután már a transzfer tárgyát jelentő innovációs eredmény megszületett. A technológiatranszfer nem mindig jelent a felek között fennálló tényleges üzleti kapcsolatot, s mégcsak az sem szükségszerű, hogy az a technológia eredeti birtokosa és az átvevő közötti kétoldalú kapcsolatban jöjjön létre. A gazdálkodás gyakorlatában több olyan esettípus is megjelenik, ahol a technológia „átvétel" az eredeti birtokos tudta nélkül, vagy éppen kifejezetten annak akarata ellenére valósul meg – gondoljunk például a másolásokra.

A munkamegosztás e két alapformája a gazdasági életben gyakran összefonódik. Jellemző példákat kínálnak erre az olyan üzleti konstrukciók, amelyekben:

– Egy technológia adás-vételi ügylethez kapcsolódóan a felek fejlesztési együttműködésben állapodnak meg úgy, hogy meghatározott munkaprogramot dolgoznak ki, és kötelezettséget vállalnak egymással szemben arra, hogy a kérdéses technológia tökéletesítését, javítását vagy továbbfejlesztését szolgáló fejlesztési eredményeket, amelyeket maguk létrehoztak, vagy amelyek a rendelkezésük alá kerültek, a másik félnek meghatározott feltételek szerint átadják;

– A felek fejlesztési együttműködésben állapodnak meg azzal, hogy az így létrehozott eredményeiket, vagy azok bizonyos részét technológiatranszfer ügylet formájában adják át egymásnak. Jellegzetes példa erre az olyan együttműködési megállapodás, amelyben a felek azt vállalják, hogy a meghatározott szintet el nem érő – rendszerint a kizárólagos hasznosítási jogot biztosító iparjogvédelmi oltalom elnyerésére nem alkalmas – fejlesztési eredményeiket egymásnak minden kötöttség nélkül, de legalább is külön díjazás nélkül átadják, míg az ennél magasabb szintű eredmények átadása technológiatranszfer ügylet keretében, rendszerint ellenszolgáltatás fejében történik.

A munkamegosztás fentebb vázolt alapformáihoz szervesen kapcsolódik a szolgáltatási, valamint a vállalkozási konstrukcióban végzett fejlesztés is. A szolgáltatási konstrukcióban végzett fejlesztésnél a megrendelő bizonyos fejlesztési tevékenység elvégzését rendeli meg a szolgáltatótól. Ez esetben:

– a fejlesztési munka elvégzésére, az eredmények felhasználására vonatkozó megállapodás megelőzi az érdemi fejlesztési tevékenység megkezdését;

– a fejlesztési tevékenység kudarcától eltekintve, a megrendelő a megkötött megállapodás alapján itt is eleve tudja, hogy mire számíthat a másik féltől. A kudarcot illetően pedig itt is olyan bizonytalansággal kell számolnia, mint minden, még el nem végzett, nem rutinszerű fejlesztési tevékenységnél;

– az ilyen tartalmú kapcsolat is csak a felek legalább nagyjából egyező akarata alapján jöhet létre (és legtöbbször csak aktív együttműködésük révén lehet sikeres és főként hatékony).

A vállalkozási konstrukció lényege, hogy a fejlesztő valamilyen fejlesztési eredmény létrehozását úgy vállalja, hogy nagyjából-egészében maga viseli az esetleges kudarccal járó veszteségek kockázatát. A munkamegosztás megvalósulása szempontjából az ilyen vállalkozásokat két fő csoportra oszthatjuk.

Az első, hogy a vállalkozó még a fejlesztési célok meghatározása előtt megállapodik a majdani felhasználóval abban, hogy mit fejlesszen ki és mit kap majd a fejlesztési eredményekért. Ez valójában a szolgáltatásként végzett fejlesztés egy sajátos változata, amelyet mindenekelőtt a kockázatok viselésének eltérő – a vállalkozóra nehezedő – konstrukciója különböztet meg.

A második, hogy a vállalkozó mással kötött megállapodás nélkül, tehát saját kezdeményezéséből hoz létre fejlesztési eredményt azzal a céllal, hogy azt értékesítse. Nincs meg eleve a majdani felhasználó, amely már számít a kérdéses fejlesztési eredményre, s amellyel kapcsolatban a vállalkozó számíthat arra, hogy ezt az eredményt megfelelő ellenszolgáltatás ellenében megveszi.

OECD JELENTÉS A BIOTECHNOLÓGIA GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI HATÁSAIRÓL

Az OECD Tudományos- és Technológiapolitikai Bizottsága 1982 óta több biotechnológiával foglalkozó jelentést tett közzé. Így például a biotechnológia nemzetközi fejlődésének tendenciájáról és perspektíváiról, a szabadalmi kérdésekről, a biztonsággal kapcsolatos problémákról és a kormányzati gazdaságpolitikákról. E sorozat következő részeként látott napvilágot 1989-ben „Biotechnológia. Gazdasági és egyéb, szélesebb körben érvényesülő hatások" című jelentés.[1]

Az első rész a biotechnológia fejlődésének általános kérdéseivel foglalkozik, a második rész a biotechnológiai eljárások elterjedésének folyamatát és az ebből eredő strukturális változásokat vizsgálja, az utolsó rész pedig a biotechnológia jövőbeni várható gazdasági hatásairól ad előrejelzést.

Az első fejezet a tudomány és a technológia fejlődésének fő tendenciáit tekinti át. A biotechnológia az elmúlt öt évben gyors ütemben fejlődött. A gyógyszeriparban 1986-tól sok olyan új termék (inzulin, humán növekedési hormon, interleukinek, növekedési faktorok) jelent meg, melyek új biotechnológiai eljárásokon alapulnak, a legnagyobb hangsúly azonban a diagnosztikán, a megelőzésen és az immunológián van.

A mezőgazdaságban az új biotechnológiai eljárások alkalmazása (megbetegedésekkel szemben ellenálló növényfajták, transzgenikus állatok előállítása, állati megbetegedések megelőzése és kontrollja, stb.) lehetővé teszi a termelés növelését és az élelmiszerek minőségének javítását. A vegyiparban a jelenlegi kőolajárak mellett a biotechnológia nem befolyásolja jelentősen a termelést. A környezetvédelmi biotechnológiák (levegőszennyezés elleni küzdelem, szennyvíztisztítás) a következő évtizedben csak viszonylag alacsony ütemben fejlődnek majd. Fontos kutatási, illetve alkalmazási területek a bioszenzorok, a szerves számítógépek és biochipek, valamint a humán genomkészlet feltárása, ahol a jövőben jelentős fejlődés várható. A biotechnológiát jelenleg sokkal szűkebb körben alkalmazzák, mint amire lehetőség nyílna.

A második fejezet 94 biotechnológiát alkalmazó vállalattal készített interjúkon alapul. A biotechnológiai kutatásban és fejlesztésben a kezdeti szakaszban a tudomány dominált, a termékfejlesztésben gyakran a valós piaci szükségletek rovására a tudományos és technológiai megvalósíthatóság játszott fő szerepet, nem fordítottak kellő figyelmet a költségtényezőkre, stb. Az elmúlt két-három évben azonban már erőteljesebben mérlegelték a műszaki lehetőségeket, az árakat és a piaci szükségleteket. A megkérdezett 94 vállalat döntő többsége rendelkezik biotechnológiai fejlesztési tervvel, kétharmaduk szándékozik új biotechnológiai területekkel foglalkozni, többségük új termékek előállítását tűzte ki célul, a vállalatok egy része új eljárásokat tervez kifejleszteni. Erőteljes diverzifikáció figyelhető meg: az új biotechnológiai tevé-

[1] Biotechnology. Economic and wider impacts. OECD. Paris, 1989.

kenységekkel főként a gyógyszeripari vállalatok bővítik profiljukat, ez a tendencia a mezőgazdaságban szintén erőteljesen, míg az élelmiszeriparban csak kismértékben érvényesül. A vállalati stratégiák legfontosabb eleme jelenleg a kutatás és fejlesztés. Sok vállalatnál tervezik a biotechnológiai kutatási és fejlesztési költségek növelését (mind relatív, mind abszolút értelemben).

A nagyvállalatok kutatási és fejlesztési stratégiájában gyakran helyet kap az új, specializált biotechnológiai kisvállalatokkal történő együttműködés, amely révén növelhetik rugalmasságukat és csökkenthetik költségeiket.

A biotechnológiai vállalatok jelenlegi gazdaságpolitikájának következményeként a foglalkoztatottak száma nem emelkedik a jövőben, csak a kutatásban és fejlesztésben várható létszámnövekedés. A magas kutatási-fejlesztési és marketing-költségek továbbra is ösztönzik a biotechnológiai vállalatok közti együttműködést és inkább a nagy szervezeteknek kedveznek. A jelenleg formálódó ipari struktúra a decentralizált koncentráció jelzővel illethető: nagyszámú kisvállalat függ néhány nagyvállalattal, jelentős mértékben hozzájárulva az utóbbiak innovációs potenciáljához.

Az új biotechnológia-eredményeket elsősorban a fejlett ipari országokban hasznosítják (mind a kutatás és fejlesztés, mind a piaci igények ezt indokolják).

A harmadik fejezet a biotechnológiai eredmények gazdasági hasznosításának jövőjével foglalkozik.

Annak érdekében, hogy a technológiák kifejthessék hatásukat, öt feltételnek kell teljesülnie:

– műszaki szempontból új termékek és folyamatokat állítsanak elő;
– több új termék, illetve folyamat esetében költségcsökkentés valósuljon meg;
– társadalmi és politikai elfogadhatóság;
– környezetvédelmi elfogadhatóság;
– hatásaik a gazdaságban széles körben érvényesüljenek.

A biotechnológia az első kritériumot kielégíti, a másodiknak azonban még nem teljesen felel meg: komparatív költségei bizonyos termelési ágakban magasak, de néhány innovációtól csökkenés remélhető. A biotechnológia fejlődése ugyanakkor számos társadalmi és környezetvédelmi problémát is felvet. Néhány ilyen jellegű probléma továbbra is megoldásra vár, bár bizonyos elmozdulás tapasztalható. A biotechnológiát napjainkban szélesebb körben alkalmazzák, mint sok más technológiát, így a mezőgazdaságban, az iparban és a szolgáltató ágazatokban. Hatóköre azonban szűkebb, mint az információs technológiáé, mely a legtöbb termékbe és tevékenységbe képes volt „behatolni". A biotechnológia még nem meghatározó, de bizonyos ágazatokban jelentősége, profitnövelő és versenyképességet javító hatása, továbbá az életkörülményekre, az egészségügyre gyakorolt minőségi hatásai jelentik majd a legerőteljesebb változást.

Az új technológiák elterjedésének feltételei közül a biotechnológiánál különösen fontos szerepet játszik a közvélemény és a szabadalmi oltalom rendszere. E kérdésköröket tárgyalja az ötödik fejet. A biotechnológia alkalmazása három területen új kérdéseket vet fel: a korábbi technológiáknál szélesebb körű és változatosabb eszközöket, módszereket foglal magába (így például mikrobákat, növényeket, állatokat és azok részeit). Az egészségügyi és környezeti hatások több pozitív, mint negatív következménnyel járnak. Végül a kockázatok és előnyök megvitatása korábban meg-

kezdődött, mint más technológiák esetében (első gyakorlati alkalmazásokat is megelőzte). Ez a körülmény már befolyásolta a technológia fejlődésének ütemét és irányait.

A biotechnológia biztonsági kérdéseit illetően a tudósok jelenleg derűlátóbbak, mint 15 évvel korábban, és a véleménykülönbségek kisebbek, mint eddig bármikor. A biotechnológiai tevékenységek biztonságának ellenőrzésére hivatott társadalmi és intézményi teszteket az OECD-tagországok többségében már megteremtették és megkezdődött a rekombináns DNS alkalmazásának biztonságát szavatoló nemzetközi előírások összehangolása is.

Az új biotechnológia fejlődése már kezdetétől jelentős mértékben függött a jogi szabályozástól. Egyetlen technológiánál sem különböztek a jogi rendszerek olyan mértékben, mint a biotechnológiánál. Bár az Egyesült Államok Legfelső Bíróságának 1980-ban hozott döntése – amely szerint az ember által létrehozott mikroorganizmusok szabadalmi oltalomban részesülhetnek – áttörést hozott, több ország követte példáját, számos szabadalmi probléma esetében még nem sikerült a biotechnológia fejlesztésében érdekelt szakemberek számára kielégítő megoldást találni. Ilyen kérdés például a „haladék idő", ami alatt a kutatók találmányukra benyújthatják a szabadalmi igényüket. Akkor is, ha már tudományos közleményben publikálták azt.

A biotechnológia elterjedése egyes ágazatokban szerkezeti változásokkal jár együtt. Az ötödik fejezet az új biotechnológia iránt a mezőgazdaság és az egészségügy részéről megnyilvánuló „keresletet" tekinti át.

Az egészségügyi szektorban az új diagnosztikai tesztek hozzák a legnagyobb változást, az új terápiás módszerek hosszabb távon szintén jelentős fejlődést jelentenek majd. Napjainkban a diagnosztikumok (monoklonális antitestek, bioszenzorok, génszondák) piaca bővül a leggyorsabban. Az új tesztek által lehetővé váló szolgáltatások alkalmazása „tömeges" lesz, a teljes lakosságra kiterjed majd és csökkenti a betegségek által okozott veszteségeket. A diagnosztika irányába történő elmozdulás egyéb változások mellett megköveteli az orvosok átképzését, a társadalombiztosítási rendszer és az egészségügyi szabályozás módosítását. A hagyományos gyakorlat megváltoztatása előreláthatóan kiváltja majd „vesztes" csoportok ellenállását. A diagnosztika és betegségmegelőzés térnyerésétől az egészségügyi költségvetés csökkenését remélik. Az új fejlődési trendek jelentősen éreztetik hatásukat a gyógyszergyártásban is. A gyógyszeripar termékszállítóból széleskörű kutató-fejlesztő bázison alapuló egészségügyi iparággá válik.

A biotechnológiai eljárások a mezőgazdaságra erőteljes hatást gyakorolnak. Ez a hatás döntően mennyiségi jellegű. Az új biotechnológia eljárásokban rejlő lehetőségeket először a termelés volumenének növelésében és a termelési költségek csökkentésében aknázzák ki (a növénynemesítés és állatállomány minőségének javítása, a megbetegedések csökkentése stb. révén). Az új biotechnológiai know-how a mezőgazdasági termelés volumenének olymértékű további bővüléséhez vezethet, amely növelheti a termékfeleslegeket. A mezőgazdasági biotechnológiát a minőségi célokra – ízletesebb, kevesebb kemikáliát stb. tartalmazó termékek előállítására – kell orientálni. E folyamatban erősödik a mezőgazdaság, az ipar és a szolgáltatások közötti együttműködés, és felgyorsul az agro-üzlet átalakulása. Az új növényfajták kifejlesz-

tése és elterjesztése csak a mezőgazdaság és a felhasználók közötti együttműködés kibővítése révén valósulhat meg.

A hatodik fejezetben a jelentés szerői azt hangsúlyozzák, hogy a kormányok biotechnológiai gazdaságpolitikájának legfontosabb célkitűzését a nemzetközi versenyképesség javítása jelentette. A második világháborút követően a versenyképesség meghatározó tényezőivé az éghajlati és földrajzi tényezők helyett fokozatosan a kutatás és fejlesztés, az innováció és a beruházások váltak. Ez részben magyarázza azt, hogy a fejlődő országok miért veszítettek teret a világkereskedelemben és miért összpontosul az OECD régióban a világkereskedelem egyre jelentősebb része. Az innovációs kapacitásra egyre inkább úgy tekinthetünk, mint az országok versenyképességi helyzetében mutatkozó eltérések fő forrására és a kereskedelemben fennálló rend tartósan ható „zavaró erejére".

Napjainkban a biotechnológiai verseny döntően az OECD-országok között zajlik, bár a kereskedelmi hatások többségét bizonyos fejlődő országok is érzékelik. A jövőben a genetikailag módosított gabonafélék (búza, kukorica, rizs) megjelenése a gabonaexportáló OECD-országok kereskedelmére is hatást gyakorol majd.

Hosszabb távon a biotechnológia a kereskedelem alakulásában erőteljesen érezteti hatását. A biotechnológia egésze eddig nem létező lehetőségeket nyithat új termékek létrehozásában és olyan kiterjedt piacok kialakulásában, amelyek esetében még versenyről szó sem esik.

A biotechnológia csökkenti a fejlődő országokból származó nyersanyagok iránti keresletet. A jelenlegi kilátások szerint a kereskedelemben folytatódik az az irányzat, mely szerint az ipar piacokat von el a mezőgazdaságtól. Három példát említenek a leggyakrabban: az enzimeken alapuló édesítőszerek csökkentették a cukortermelést és exportot (többek között a fejlődő országokból is). Az egysejtfehérjék egyelőre még nem vehetik fel a versenyt a mezőgazdasági eredetű proteinekkel (például a szójával), az összes gabonafajtánál az in vitro növényszaporítás és szövettenyésztés a verseny és „helyettesítés" igen jelentős tényezőivé válik.

A fejezet áttekinti a biotechnológia várható hatását a gyógyszeripari szektorban is. Mivel a gyógyszeriparban a multinacionális vállalatok szerepe jelentős, a gyógyszeripari termékeknek kereskedelmének csak kis része bonyolódik a nemzeti határokon keresztül. Így tehát a biotechnológia révén a gyógyszeripar erőteljesen átalakul az egyes országokban anélkül, hogy a kereskedelemben jelentős változásokat érzékelnénk.

A hetedik fejezet azt vizsgálja, hogy a biotechnológia milyen hatást gyakorol a foglalkoztatásra. A megfelelő statisztika nélkül pontos elemzést nem lehet készíteni. A biotechnológia által érintett ágazatokban (mezőgazdaságban, egészségügyben, élelmiszeriparban, a vegyiparban, gyógyszeriparban) dolgozik a legfejlettebb iparral rendelkező OECD országok foglalkoztatottjainak 10 százaléka, a jelentősebb mezőgazdasági szektorral rendelkező országokban ez az arány 20 százalékot tesz ki.

A biotechnológia foglalkoztatásra gyakorolt hatásán belül négy kategóriát különböztethetünk meg: a szállítókat (biotechnológiai vállalatokat) és felhasználókat (mezőgazdaságot, egészségügyet, ipart) érintő közvetlen hatást; a beruházási multiplikatív mechanizmusán, valamint a magasabb jövedelmekből, illetve alacsonyabb költségekből eredő, a keresletnövekedésen keresztül megnyilvánuló közvetett hatást.

Rövid és középtávon a foglalkoztatást a biotechnológiai ágazatokban a nagyvállalatok racionalizálással és a költségcsökkentéssel kapcsolatos intézkedései érintik. Hosszú távon a foglalkoztatás valószínűleg az innovációs trendektől függ majd: az új termékek megjelenése több új munkalehetőséget teremt, mint az új folyamatok alkalmazása és a termékhelyettesítés; a kisvállalatoktól kiinduló innováció, több új munkalehetőséget teremt, mint a nagyvállalatoktól eredő változások; a termelési tényezők súlyponteltolódása – munkaerő kontra tőke – az innovációban szintén jelentős szerephez juthat; a munkaerőmegtakarítást eredményező automatizálás korlátokba ütközhet.

A foglalkoztatásban a minőségi hatások jóval jelentősebbek lesznek, mint a mennyiségi hatások; a magasabb szintű képzettség lesz a meghatározó, az állandó átképzés riánti követelménnyel.

A mezőgazdasági szerkezetváltozásban jelentős tapasztalatokkal rendelkező OECD-országok példája azt tanúsítja, hogy a termelékenységben bekövetkező változások szinergikus hatása miatt a foglalkoztatottak száma a biotechnológia nélkül is csökken. Ugyanez a folyamat érvényesül a mediterrán, valamint a fejlődő országokban is.

A közvetett hatások közül a beruházások multiplikatív hatásáról jelenleg még igen keveset tudunk, mindössze annyi bizonyos, hogy a biotechnológiai beruházások emelkednek.

A magasabb kereslet és költségmegtakarítás miatt jelentkező hatás nagy valószínűséggel jelentkezik. A rövid távú, előreláthatóan negatív hatást a foglalkoztatás esetében nem vizsgálhatjuk más egyéb potenciális termelési tényezők terén zajló megtakarítási folyamatoktól függetlenül. Ha a munkaerő-megtakarító tendenciákat összevetjük és egyéb termelési tényezők terén tapasztalható megtakarítási tendenciákkal, a nettó hatás a foglalkoztatás esetében hosszabb távon pozitív lehet. Az új biotechnológiai eljárások alkalmazásának költségei jelenleg még túlságosan magasak ahhoz, hogy versenyképesek lehessenek a tömeges vegyiárutermeléssel és az energetikai szektorokkal. A géntechnológia ugyanakkor utat nyitott a termelési tényezők megtakarítása előtt más ágazatokban, így például a finomkemikáliák termelésében.

A sok lehetséges tend összegzése nehézségekbe ütközik. Rövid- és középtávon a biotechnológia növelheti a munkanélküliségből eredő problémákat (különösen a nagy mezőgazdasági szektorokkal rendelkező országokban). A biotechnológia hosszú távon, azt követően, hogy a benne rejlő haszon több területen realizálódik (beleértve az egészségügyet is) és új termékek jelennek meg, nettó munkahelyteremtő ágazattá válhat. Amint azt például a monoklonális antitestek példája is bizonyítja, a biotechnológia fejlődése óriási jelentőségű felfedezéseket és termékeket ígér.

Frigyesi Veronika

A JAPÁN PÉLDA: A SZÉNBÁNYÁSZAT VISSZAFEJLESZTÉSE KYUSHU SZIGETÉN

Minden nemzetgazdaság fejlődésében elérkezhet az a szakasz, amikor egy-egy ágazat veszít hatékonyságából és az egész ország gazdaságának érdekeit szolgálva visszafejlesztésre kényszerül. Az, hogy az ilyen kényszerű visszafejlesztés során a helyi és országos kormányzat miképpen, mennyire humánusan tudja megoldani a visszafejlesztéssel szükségszerűen együttjáró egyéni-, családi- és vállalati egzisztenciális gondokat és ezzel együtt a regionális gazdaságot is alapvetően érintő problémákat, már az ország és regionális szerveinek problémaérzékenységéről, alkalmazkodóképességéről, talpraesettségéről tanúskodik.

Ma Pécs és környéke, Baranya megye van abban a helyzetben, amely a bányászat kényszerű visszafejlesztése miatt az egész régió gazdaságában okoz zavarokat. Az ilyen helyzetből való kilábalás módszereinek megválasztásakor hasznos (mint minden gazdaságfejlesztési döntés meghozatala előtt) a nemzetközi példák tanulmányozása.

A következőkben azt a problémát írom le röviden, amely Japán gazdaságában játszódott le a 60-as években. A Kyushu sziget szénbányászatának visszafejlesztéséről van szó. Tudom, hogy egy ilyen messzi és más elveken szervezett ország példája nem lehet minden tekintetben mérvadó, de a két eset között egy sor olyan hasonlóság fedezhető fel, amely elgondolkoztató:

- az '50-es évek végi, '60-as évek eleji Japán gazdasági fejlettsége többé-kevésbé hasonló volt a jelenkori Magyarországéhoz;
- a nyersanyagokban és energiahordozókban rendkívül szegény Japánban gyakorlatilag az egyetlen fellelhető nyersanyagnak, a szénnek a kitermelése került válságba, mégpedig azért, mert az energiahordozók a nemzetközi piacokról olcsóbban voltak beszerezhetők;
- a magas költségeken kitermelő japán szénbányászat fenntartása az ország nemzetközi versenyképességét veszélyeztette;
- a szénbányászat – amelyet a II. vh. alatt és azt követő helyreállítás és iparosítás során mint a hazai nehézipar bázisát kiemelten fejlesztettek – Kyushu szigetére koncentrálódott;
- Kyushu szigete – hasonlóan Baranyához – az ország legdélebbi része, amely a fő ipari centrumtól (a Tokió – Oszaka agglomerátumtól) viszonylag messze volt, rossz közlekedési összekötöttséggel. A sziget gazdaságilag – a szénbányászattól eltekintve – viszonylag gyengén fejlett volt, egyéb ipar oda alig települt.

A helyzet számokban

A II. vh. alatt a Kyushu szigeti szénbányászat adta az ország széntermelésének 60 %-át. 240 ezer ember dolgozott a bányákban és az évi termelés mintegy 30 millió tonna volt. A vállalati szerkezet azonban nyilvánvalóan eltért a Magyarországitól, hiszen ezt a termelést 400 vállalat produkálta.

A széntermelésnek az első megrázkódtatást az '50-es évek második felében az olcsón beszerezhető olaj okozta.

Az olcsó olaj okozta sokk számadatai meggyőzőek: míg 1955-ben a hazai források adták az ország energiafelhasználásának 76 %-át, addig ez az arány 1973-ra 10 %-ra esett vissza. A hazai termelésű szén 1955-ben még 44,8 %-át fedezte az energiafelhasználásnak, 1973-ban már csak 0,6 %-át (!).

Ez a sokk a Kyushu szigeti szénbányászatot rázta meg leginkább: a 400 bányavállalatból 1973-ra már csak 8 maradt, a 240 ezer munkás 9 ezerre csökkent. Mindez hatott a sziget egészére is. Míg 1955 és 1970 között az ország lakossága 15 %-kal emelkedett, addig Kyushu szigetén a lakosság 12,9-ről 12,0 millióra csökkent, és a sziget aránya az ország GDP-jének termelésében 10 %-ról 6-ra esett vissza.

Az első szakasz: a racionalizálás

Az első kísérlet a szénbányászat versenyképességének, hatékonyságának javítása volt. A hatékonyságjavítás a '40-es évek végén, az '50-es évek elején természetesnek tűnt, hiszen a termelékenység akkor messze alatta volt a háború előtti évekének. A racionalizálási intézkedések, jóllehet a munkaintenzitás növekedésével és a dolgozók elégedetlenségével, sztrájkokkal jártak együtt, számottevő eredményeket hoztak, de a problémát megoldani nem tudták. A kormány csökkentette a szénbányászat támogatását és az alacsony olajár miatt a szén – akkor még államilag rögzített – árát is csökkenteni kényszerült 1952-ben. Tekintettel azonban arra, hogy ebben az időben még a japán kormánybürokraták is szívesebben látták volna, ha az energiaellátás nagyobbrészt hazai ellátáson alapszik, tervet dolgoztak ki a szénbányászat megmentésére.

Az 1955-ös terv, amely „scrap and build" (kiselejtezés és felépítés) néven vált ismertté intézkedéseket foganatosított a nem hatékony bányák bezárására (az itt elbocsátásra kerülő munkások kártalanítására) és a megmaradó bányák modernizálásának segítésére. A Suezi válságot követő újabb olajáresések azonban további veszteségeket okoztak a szénbányászatnak. 1959-ben a szénbányászat racionalizálására létrehozott tanács jelentésében elsőnek rögzítette azt, hogy a szénbányászat problémája nem átmeneti, hanem strukturális jellegű, hosszú távú. Az ezév októberében kidolgozott terv 5 év alatt 70.000 bányász elbocsátásával számolt. A szénbányászok akik nem tudták elhinni, hogy az őket korábban mindig támogató kormány most cserbenhagyja őket, elkeseredett sztrájkharcba kezdte. A japán történelem leghosszabb, – egy és féléves – sztrájkja kezdődött 1959. decemberében a Mitsui cég Miike bányájában.

1961-ben Ikeda miniszterelnök meghirdette azt a tervet, amely szerint a nemzeti jövedelemnek egy évtized alatt meg kell duplázódnia. Ennek a tervnek a realizálásához Japánnak a lehető legolcsóbb energiaforrásokra volt szüksége: 1961 júniusában a kormány bejelentette, hogy az olajimportot teljes mértékben liberalizálja. Ez a döntés végleg megpecsételte a szénbányászat sorsát.

A kormány a szénbányászat helyzetének felülvizsgálatára kinevezte a Tokió Egyetem professzorát Arisawát, aki a jelentésében leírta, hogy Japánnak csak a leghatékonyabb szénbányákra (veszélyhelyzet esetén) van szüksége és a többit, gyakorlatilag egész szénbányászatot mintegy 5 év alatt meg kell szüntetni.

Ez a döntés robbanásszerű hatással volt Kyushu szigetére, de a helyi vezetők tudták és valamennyien egyetértettek abban, hogy a kormány csak azt tette, amit

tennie kellett annak érdekében hogy Japánt versenyképessé tegye. Abban is egyetértés volt, hogy azokat, akik e döntés szenvedő alanyai, segíteni kell az átmenetben.

Új munkahelyek teremtése

Abban is egyetértett mindenki – helyi és országos politikai és gazdasági vezetők –, hogy a megoldás kulcsa csakis új munkahelyek teremtése lehet. Ez, ismerve a sziget adottságait – infrastrukturális elmaradottságát – nem tűnt egyszerű feladatnak. A központi kormányzat is akcióba lépett: az Economic Planning Agency regionális fejlesztési tervet készített, a kivitelezésért a MITI (Ipari és Külkereskedelmi Minisztérium) és az Építési Minisztérium lett felelős. E két utóbbi minisztérium 1962 júniusában létrehozta a „Coal Mine Area Rehabilitation Corporation"-t (a szénbányászati területek rehabilitációs vállalatát). Ez a vállalat széles hatáskörrel rendelkezett.

A vállalat megtervezte és kivitelezte az infrastruktúra feljavítását (utak, vízellátás és egyéb közszolgáltatások). Mint ingatlanügynök működött közre a bányaterületek értékesítésében illetve hasznosításában. A vállalat 1962 és 1982 között csak Kyushu szigetén 76 ipari parkot létesített. Ezeket a vállalatok széles körében propagálta. A Pénzügyminisztériummal együtt a pénzügyi ösztönök, a Munkaügyi Minisztériummal együtt az átképzési ösztönzők kidolgozásában vett részt. A PM-mal való kooperáció eredményeképpen pl. olyan hitelprogramot tudott a volt bányászokat alkalmazó vállalatok részére ajánlani, ami a létesítés költségeinek 40 %-át fedezte a hivatalos kamatnál 2 %-kal olcsóbban. E mellett a kis- és közepes vállalatok pénzintézete is kedvezményes hitelekkel segítette az új vállalatok alapítását. Ezen túl a helyi közösségek – a krízis nagyságától függően – támogatást kaptak a helyiség közfunkcióinak fenntartására. (A MITI az ezekhez szükséges pénzalapokat az importált olajra kivetett szerény mértékű importadóból finanszírozta.) A helyi kormányzóság a központi támogatást adókedvezményekkel fejelte meg.

Mindennek eredményeképpen az újonnan létesített ipari parkok kihasználtsága 85 %-os (az országos átlagnak megfelelő) lett.

A bányászok egyéni problémáinak megoldásakor a japán vezetők a nyugati országok ilyen tapasztalatait elemezve abból indultak ki, hogy a munkanélkülieknek fizetendő magas juttatások lassítják az újraelhelyezkedés folyamatát. Olyan rendszert dolgoztak ki ezért, amely alacsonyabb munkanélküli segélyt fizet és külön prémiummal honorálja a munkába való gyors visszatérést. A Munkaügyi Minisztérium speciális átképző programokat és pénzügyi támogatást biztosított azon vállalatoknak, amelyek a volt bányászokat alkalmazták.

Újszerű kezdeményezések

Kyushu gazdasági újjáéledését még egy nagyméretű project segítette a '60-as évek második felétől kezdődően. Ez a japán ipar elhatározott földrajzi decentralizációjához kapcsolódik. Nyilvánvaló volt ugyanis, hogy az Ikeda terv, amely a nemzeti jövedelem megduplázására, az ipari termelés megháromszorozására törekedett, nem volt meg-

valósítható csak a fővárost körülvevő térségben. A decentralizáció egyik célhelye a Kyushu szigetén lévő Oita prefektúra volt (nem kis mértékben a helyi kormányzó és -üzleti körök erőfeszítéseinek eredményeképpen). A kiszemelt hely a tengertől visszanyert térség lett; a megvalósítás költségeinek 80 %-át központi forrásból, 20 %-át helyi forrásból fedezték. A tenger feltöltésével egyidőben kezdődött meg a vállalatok „megdolgozása" annak érdekében, hogy erre a helyre telepítsék új telephelyeiket. Ez a project nagyszerűen sikerült: az odatelepült ipar eredményeképpen Oita kormányzóság gazdasága gyors fejlődésnek indult hozzájárulva ezzel az egész sziget felvirágzásához.

A szénbányászat visszafejlesztését követő új ipartelepítés, továbbá az Oita project során is elsősorban azok az ágazatok fejlesztettek Kyushu szigetén (nehézipar, vegyipar, alumíniumipar, hajógyártás), amelyeknél a tengeri szállítási lehetőségek közelsége illetve a szigeten kevésbé szigorú környezetvédelmi szempontok játszottak döntő szerepet. Ezek az ágazatok a 70-es évek közepére szintén válságközeli helyzetbe kerültek. A régió vezetőinek újabb lehetőségek után kellett nézniök.

Az új lehetőséget a közlekedés másik ága – a légközlekedés hozta meg.

1975-re a japán szupervonat, a shinkanzen a Honshu és a Kyushu szigetek között alagúton keresztül elérte a sziget fővárosát Fukuokat, (nem kis mértékben hozzájárulva a térség gazdasági vonzerejéhez).

A fejlesztés tervei között szerepelt a vonal Kagoshimáig, a sziget déli csücskén lévő városig való meghosszabbítása is. Elemzések azonban kimutatták ezen vonal gazdaságtalanságát. A sziget vezetői – élve az alkalommal – egy olcsóbban megépíthető modern repülőteret szorgalmaztak. A Közlekedési Minisztérium e terv mellé állt és a terv rövidesen megvalósult. A döntés ragyogó volt, mert míg az ipartelepítők korábban a „tenger közelsége" (rinkai) elvét, az utóbbi időben már a „légi közelség" (rinkuu) elvet részesítették előnyben. A modern elektronikai iparnál ugyanis a gyorsaság a kritikus tényező. A modern légikikötő eredményeképpen az elektronikai vállalatok (Matsushita, Mitsubishi Denki, Toshiba, NEC, OKI, Texas Instruments) egymás után létesítették üzemeiket Kyushu szigetén. Ma Kyushu szigetén gyártják az integrált áramkörök 40 %-át és ezért a szigetet „szilikon szigetnek" is nevezik.

A sziget vezetőinek ma újabb álmaik vannak: a modern „hightech" ágazatokra alapozott közepes méretű (200–300 ezer lakosú) technopolisok kialakítása. A helyi sajátosságoknak megfelelően a figyelem középpontjában a biotechnológia és a finomkerámia-ipar áll.

A Kyushu sziget bányászatának visszafejlesztése, a gazdaság rehabilitációja és újbóli felfejlesztése nyilván nem hiba nélküli folyamat volt és eredményei sem másolhatók ma Magyarországon. Egy valami azonban mindenképpen figyelemreméltó. Ez pedig a központi ill. helyi politikai és gazdasági erők összefogása, kreatív megoldások keresése és azok következetes végrehajtása.

GYÓGYÍR-E AZ IPAROSÍTÁS DÉL-OLASZORSZÁGBAN?*

Úgy tűnik, hogy az ipar és a mezőgazdaság alulfejlettsége már mély gyökereket eresztett Dél-Olaszországban, szinte tájbetegséggé vált. Az erős kritikai hangok ellenére is folytatódik a térség érdekében végrehajtott rendkívüli állami beavatkozás politikája és felmerül az a követelés, hogy globálisan gondolják újra az utóbbi harminc év Dél-Olaszországgal kapcsolatos gazdaságpolitikáját.

A legfrissebb adatok szerint Dél-Olaszországban több mint 700 ezer munkanélküli van – ez az országos átlag kétszerese –, akiknek 27 százaléka diplomás, 41 százaléka csak általános iskolai végzettséggel rendelkezik. Az iparban a foglalkoztatási nehézségek fokozódnak, ugyanakkor megsokszorozódtak a fekete, nem intézményes munkavégzés lehetőségei mind az iparban, mind a mezőgazdaságban.

A régió megsegítésére harminc éve folyó – először az agrárreformra, az infrastruktúra támogatására, majd az iparosításra alapozott – politika csődöt mondott, sőt egyesek szerint még súlyosbította is a Dél elmaradottságát. Neves olasz szakemberek – így Graziani – arra a következtetésre jutott, hogy szakítani kell azzal a gondolatmenettel, amely a déli országrészt szegény és alárendelt területnek tekinti és számolni azzal, hogy ez a terület az olasz gazdaság egy jelentős termelő szektorának, az olasz nehéziparnak a székhelyévé vált. A munkanélküliség nem vezethető vissza közvetlenül azokra az eseményekre, amelyek a magas tőkeigényű szektorban, mindenekelőtt a nehéziparban (kohászat, vegyipar) mentek végbe.

A nagyvállalatok délen több munkahelyet teremtettek mint az ország más vidékein, s itt az ipari foglalkoztatás kizárólag a 100-nál több főt foglalkoztató egységekben nőtt. Kevés kivételtől eltekintve csökken a foglalkoztatás a fogyasztási cikkek gyártásában, és nő a termelőeszközgyártásban.

A foglalkoztatás tehát a fogyasztási cikkeket gyártó szektor problémája: ha a fogyasztáscikk-gyártó szektorban a foglalkoztatás ugyanolyan ütemben nőtt volna, mint az egyéb szektorokban, a dél-olaszországi feldolgozóipar 20 év alatt a ténylegesen létrehozott 210 ezer munkahelyen felül még további 840 ezret teremtett volna (ez a szám lényegében megegyezik az árnyékgazdaságban foglalkoztatottak számával). Az ipari foglalkoztatás alakulását célszerű külön a nehéziparban – ahol a beruházások zöme koncentrálódott és ahol nagyméretű üzemek létesültek –, és külön a fogyasztásicikk-gyártó ágazatokban – ahol az üzemméretek kisebbek, a beruházások szerényebbek – vizsgálni.

Az ipari beruházásokat Dél-Olaszországban nem a magánvállalkozást ösztönző intézkedések eredményének, hanem a különböző pénzügyi csoportok (állami és magán) közti harc eredményének kell tekinteni, amelyben az állami csoportok választották a déli körzeteket terjeszkedésük terepéül. Ez magyarázza a beruházások második, hetvenes években bekövetkező hullámát is, valamint a beruházások szektorválasztását (kohászat és vegyipar). Minthogy itt zártciklusú, a külső környezettel kevés kapcso-

*F. Jacono. Industrializzazione, medicina per il sottosviluppo del Mezzogiorno d'Italia. Rassegna Economics. 44. évf. 5. sz. alapján.

latot tartó termelési folyamatokról volt szó, e szektorok számára ideálisak voltak a lehetőségek egy első iparosodását élő körzetben.

A termelőeszközgyártó szektorban, amelynek bővülését erősen korlátozta a helyi termelés induló kapacitása, az import nagymértékben kibővült, következésképp termelési kapacitáshiányt regisztráltak. A fogyasztásicikk-gyártásban ennek ellenkezője következett be, bár itt is feltűnően megugrott az import, ami válságba sodorta a meglévő, főleg családi, kézműves jellegű helyi ipart. Az iparosítás ílymódon együtt járt a hagyományos termelő tevékenységek és a hozzájuk kapcsolódó munkahelyek szétrombolásával.

A nem importálható javak keresletét viszont a növekvő helyi termelésből elégítették ki; így került sor az építőipar, a kiskereskedelem, a szolgáltatások gyors fejlődésére. Kifejlődött egy másodlagos ipari szektor is, részben a helyi vállalkozókedv és a helyi kereslet miatt. Itt a foglalkoztatás bizonytalan, a szakképzettségi szint és a bér alacsony.

Ki kell emelni mint jellegzetességet a déli „árnyékgazdaság" jelenségét, amely a fekete munkavállaláson alapul és amely több mint egymillió egyszázezer főt, az összes foglalkoztatottak 18,1 százalékát érinti. Valószínű, hogy az árnyékgazdaság a mezőgazdaságon kívül megtalálható mindenütt az építőiparban, a kereskedelemben, a különféle szolgáltatsokban, s a fogyasztási cikkeket termelő családi és kézműves vállalkozásokban is.

A helyi piaci kereslet a fogyasztási cikkek iránt olyan mértékben megemelkedett, hogy azt még az import sem volt képes kielégíteni. Ezért a helyi ipar egy részének „konverziójára", „önmegmentésére" került sor. Elsősorban a textil-, a ruházati- és az élelmiszeriparban, ahol nincs szükség speciális technológiákra és nagyvolumenű beruházásokra, s amelyek a konkurrenseknél olcsóbban termeltek (nem utolsó sorban a fekete munka alkalmazása következtében).

Vajon ez pozitív vagy negatív jelenség? Egyet kell érteni azokkal az álláspontokkal, amelyek a fekete munkát a megkapaszkodás egy fontos megnyilvánulásának tekintik. Olyan kísérlet ez amely versenyképességet erősíti, hiszen a termelő tevékenységek legális munkavégzéssel aligha lennének versenyképesek.

Az állami beavatkozás lényegében azt a szerepet töltötte be az olasz Délen, mint amit annak idején a magántőke-felhalmozás töltött be az Észak iparosításában: létrehozta azt az alapvető ipari struktúrát, amely lehetővé teszi az iparosításnak alacsonyabb szintekre való átterjedését, a gazdasági növekedést.

A meghatározó döntések a következők voltak:

– a közkiadásokat Dél számára kedvezőbben osztották el, az állami beruházásokból való részesedés megnőtt;

– iparosítási övezeteket, csomópontokat jelöltek ki;

– az állami részesedésű vállalatokra vonatkozó új kezdeményezések helyszíne kizárólagosan a Dél lett;

– felerősödött az ipart támogató politika.

E politika nyomán kialakultak az alapvető iparágak nagyrészt modern, technológiailag fejlett formában, amelyek jó foglalkoztatási lehetőséget kínálnak a munkásoknak és alkalmazottaknak, és ezáltal jelentősen kiterjesztették a helyi felvevőpiacot is. Nem igazolódott be az a tétel sem – amelytől tartottak Olaszországban –, hogy

az import miatt fel kell számolni a helyi, családi, kézműves jellegű, kevéssé versenyképes ipar nagyrészét.

Ma már e térségben jelentős számú kis- és középvállalat működik, ugyanakkor a nagyméretű munkanélküliség ellentmondásban van a kis- és középvállalkozások fellendülésével. Ha a munkanélküliek struktúráját nézzük, megállapíthatjuk, hogy a déli munkanélküliek többsége közép- vagy felsőfokú képzettséggel rendelkező fiatal, míg az alacsony képzettségű, 30–35 éves, munkás-paraszt rétegek körében a munkanélküliség szintje alacsony. A déli munkanélküliek – csakúgy, mint az országban általában – többnyire a kvalifikáltabb emberek közül kerülnek ki. A leértékelődöttnek számító munkáknál a hazai munkaerőkínálat gyors ütemben csökken és helyét bevándorolt, főleg észak-afrikai munkaerő foglalja el. Egy felmérés szerint körülbelül félmillió külföldi munkavállaló dolgozik Olaszországban, nagy részük Délen.

Graziani szerint, a fejlődés fokozatosan átformálta e rágiót, szegény és önellátó területből kevésbé szegény függő területté változtatta, ugyanakkor megnőtt az érdeklődés Dél iránt, s felerősödtek a fejlődési utat kritizáló hangok is.

Giovanni Russo szerint az iparosítás nem generált fejlődést, csak zavart okozott. Nehéz magyarázni, hogy miért volt pénz arra, hogy a Délen műanyag- és műszálgyárakat építsenek, miközben nem volt pénz a mezőgazdaság átalakítására, arra, hogy elég húst és zöldséget termeszthessenek, hogy ne kelljen ezeket importálni, szédítő deficitet okozva a fizetési mérlegben. Mások szerint a mezőgazdaság mértéken felüli elhanyagolásának hangsúlyozása erős túlzás.

Nehezen védhető az a kijelentés is, hogy Délen csak olyan iparosítás képzelhető el, amely a mezőgazdaságra, következésképp a helyi erőforrásokra alapozott kis- és középvállalatokra támaszkodik. A helyi erőforrások nehezen tudták volna a ma magasan fejlett európai területeket a fejlettség ténylegesen elért szintjére emelni, tekintettel arra, hogy ezek döntően a nyersanyagok és félkésztermékek továbbfeldolgozására vannak alapozva.

Összefoglalva, a Dél ipara kényes helyzetben van: egy gyors fejlődés, vagy egy megtorpanás és visszafordíthatatlan hanyatlás egyaránt elképzelhető.

STRUKTURÁLIS VÁLTOZÁSOK AZ OLASZ IPARBAN

Az olasz iparban, az utóbbi évtizedekben jelentős strukturális változások történtek. Változott az ipar szervezeti rendszere, átrendeződtek a tulajdonformák, új típusú termelési és együttműködési kapcsolatok alakultak ki, jelentősen módosultak a vállalatméretek. Az olasz iparszerkezet átalakulásának tanulmányozása többek között azért is hasznos lehet, mert a magyar gazdaságban tapasztalható válságjelenségek feloldásának, egy egészségesebb gazdasági szerkezet kialakításának lehetséges módozatai között szerepelnek az Olaszországban már megvalósult fejlődési alternatívák.

A nemzetgazdaságokban bekövetkezett strukturális változások a közgazdászok és a témával foglalkozó más szakemberek többségének véleménye szerint elsősorban a korunkat jellemző „új ipari forradalom"-nak köszönhetők. Állítják, hogy a tech-

nikai, technológiai haladás, de mindenekelőtt a mikroelektronika robbanásszerű fejlődése idézte elő a termelési szerkezet módosulásait. Más szerzők ugyanakkor, ennél jóval komplexebben közelítik meg a kérdéskört; a műszaki, technikai fejlődés mellett figyelembe veszik a társadalmi, politikai változásokat, az emberi tényezők szerepét, és a műszaki haladást a szerkezetátalakulást befolyásoló tényezők közül csak egy, bár jelentős, tényezőnek tekintik.

A cikkünk megírásához felhasznált tanulmányok szerzői – az olasz közgazdászok többségéhez hasonlóan – ez utóbbi véleménnyel értenek egyet. Hangsúlyozzák azt is, hogy a témakör komplex, sokoldalú megközelítésén túlmenően igen fontos a klasszikus polgári közgazdaságtan korábbi ipari forradalmakra vonatkozó elméleteinek tanulmányozása. Mindenekelőtt Adam Smith munkamegosztással kapcsolatos, a munkamegosztás és a piacok alakulásának kölcsönhatásait taglaló írásaira hivatkoznak.

Az olasz kutatók három ipari forradalmat tartanak számon. Az első az Angliában lezajlott „klasszikus" ipari forradalom, amely a kapitalizmus „hajnalát" jelentette, és amelyben a piaci viszonyokat alapvetően a kereslet-kínálat alakulása determinálta. E korszakot a gazdasági élet nagyfokú rugalmassága jellemezte; semmiféle külső, felülről jövő befolyásoló tényező nem létezett. (A három ipari forradalmat megkülönböztető jellemzők elméleti jellegűek, modellszerűek és természetesen nem veszik figyelembe a gyakorlati életben tapasztlaható, a modell működését kisebb-nagyobb mértékben „eltérítő" tényezőket.) Az első ipari forradalom után létrejövő gazdaságot tehát alapvetően a rugalmasság jellemezte.

A következő „forradalom" eredménye egy merevségen alapuló gazdasági szerkezet volt. Vagyis a tömegtermelés kialakulása, a monopóliumok és az általuk többé-kevésbé szabályozott piac, gátat szabott az eddigi szabad piacot jellemző rugalmasságnak. A gazdasági élet, a gazdasági szerkezet, a termelési struktúrák alakulása nagymértékben az e folyamatokat befolyásoló mamutvállalatok és szervezetek döntéseitől, érdekeltségétől függött.

Napjaink „új ipari forradalma" – több olasz kutató szerint – ismét a rugalmasság fogalmával jellemezhető. Olyan változásoknak lehetünk tanúi nemcsak Olaszországban, hanem csaknem minden fejlett iparral rendelkező nemzetgazdaságban, amelyek – az újonnan kialakuló szervezeti, termelési, munkamegosztási stb. struktúrák terén – egy, az elmúlt évtizedeket jellemző gazdasági környezetnél sokkal rugalmasabb szerkezetet eredményeznek.

Természetesen a fejlődés fázisai jellegüket és megvalósulási formájukat tekintve országonként eltérőek. A következőkben az olasz fejlődési modellt vizsgáljuk, azzal a megjegyzéssel, hogy bár sok tekintetben különbözik a többi európai országétól, mégis – a magyar gazdaság számára – tanulságos példaként szolgálhat jövőbeli alternatíváink kiválasztásánál.

Olaszország iparosodása a többi európai országhoz viszonyítva relatíve későn, a XIX. század végén – tartományok egyesítése idején, az egységes állammá válás időszakában – kezdődött. A kialakuló ipar bázisát a viszonylag szegény kisgazdaságok, kézművesműhelyek jelentették, és pénzeszközök hiányában nagy szükségük volt a külföldi tőke beáramlására. Elsőként a francia bankok jelentkeztek, később – az 1880-as években – a német pénztőke szerepe dominált.

Az ipari és banktőke összefonódása elsősorban az olyan iparágakban, mint a nehézipar, a bányászat és a fegyvergyártás volt jellemző. A kormány protekcionista iparpolitikával – mindenek előtt magas behozatali vámok alkalmazásával – támogatta e folyamatot. A protekcionizmus hatására az olasz nemzetgazdaság egésze fejlődésnek indult, de nem egyenlő mértékben. Erre az időszakra tehető az ország északi, iparosodottabb területeinek gazdagodása és a déli – a bor és élelmiszertermelő – régiók relatív elszegényedése. A két országrész közötti gazdasági és ennek kapcsán kialakuló társadalmi különbségek mind mélyebbé és mélyebbé váltak.

A 30-as éveket jellemző gazdasági világválság idején a magánszektor már képtelen volt egyre erősödő problémáit önerőből megoldani; szükségessé vált a központi, állami beavatkozás. E jelenség alapvető változásokat eredményezett az ország gazdasági struktúrájában, 1933-ban létrejött az IRI,[1] azzal a deklarált céllal, hogy a „bajba" került vállalatokat pénzügyileg támogassa, azaz magára vállalja azokat a feladatokat, amelyeket a bankok többé már tudtak teljesíteni. Azóta számos az IRI-hez hasonló szervezet működik Olaszországban, mint például az ENI és az EFIM.

A II. világháborút követően az olasz gazdaságot az alábbiak jellemezték:

– az iparilag fejlett Észak és az elmaradott déli területek közötti drámai ellentét;
– a nehézipar és bankrendszer jelentős mértékű állami ellenőrzése ill. befolyásolása;
– a bankok és más pénzintézetek restriktív jogszabályokkal történő irányítása;
– a központi gazdaságirányítás apparátus növekvő mértékű beavatkozása.

Ugyanakkor mind fontosabbá vált Olaszország számára a nemzetközi piacokon való részvétel. Az áttörés a 60-as évek elején következett be, amikor a Közös Piac jelentősen korlátozta adó- és vámpolitikai intézkedéseit. Ekkor lehettünk tanúi az „Olasz Csodának"; az olasz gazdaság ugrásszerű gazdasági fejlődésének.

A változást egy alapvetően új termelésszervezési módszerrel valósították meg. Mindeddig a vállalatokat az *„egy-termék"* centrikus termelésszervezés jellemezte. Ez azt jelentette, hogy a vállalat és az alvállalkozóknál megvalósuló termelési folyamatokat *egy kiemelt* termék előállításának szolgálatában állították, amely terméket többnyire *egy adott* piacon értékesítették. Mindez lehetővé tette a munkaerő szükséglet csökkentését és az olasz ipari és társadalmi szerkezet teljes átalakulását.

Az alábbiakban e folyamat egyik fontos elemét, a privatizációs tendenciák jellemzőit ismertetjük. Többek között ezek eredményeként napjainkban az olasz ipart és olasz munkaerőpiacot kiegyensúlyozottság, az országot szociális biztonság jellemzi.

Az utóbbi években Európa csaknem minden tőkés országában jelentkeztek a privatizációs tendenciák. E folyamat legjellemzőbb megnyilvánulási formái a következők:

– az állami vállalatok termelőeszközeinek teljes vagy részleges magánkézbe adása;
– a piaci verseny befolyásoló tényezők újraszabályozása (ill. bevezetése) az addig monopol helyzetet élvező ágazatokban;
– olyan szerződési, együttműködési formák bevezetése, amelyek keretében magán vállalatok szolgáltatásait állami pénzforrásokból finanszírozzák.

Az olasz iparban a privatizációs folyamat a 80-as években kezdődött és sok, a többi nyugat-európai országban végbement ezirányú változástól eltérő jellegzetességet mutat.

[1] Instituto per la Ricostruzione Industriale (Ipari Rekonstrukciós ntézet)

Először is Olaszországban az állami ipar struktúrája sok tekintetben eltér az európai átlagtól. Nemcsak olyan – például az angol gazdaságra jellemző – központi irányítású szervezetek léteznek, amelyek elsődleges feladata, hogy közszolgáltatásokat nyújtsanak (iskolák, közllekedés, szállítás, vasút stb.), hanem – ezek mellett – jelentős szerepük van az állam tulajdonában lévő ténylegesen *termelő* tevékenységet végző vállalatoknak. A privatizáció ennek megfelelően szélesebb kört érintett Olaszországban, mint másutt Európában. Az állami tulajdonban lévő vállalatok magánkézbe adása fokozatosan történt, a sokrétű intézkedések hatására az állam szerepe, a központi szervezetek, testületek ellenőrző, engedélyezési hatásköre fokozatosan csökkent. A hatalmas állami konszernek, monopóliumok mindinkább háttérbe szorultak; magán, ill. vegyes tulajdonú vállalatokká alakultak át.

Kezdetben általános volt az a nézet, hogy a kisvállalatok sikerei annak tudhatók be, hogy az egyes iparágakat fenyegető konfliktusok kevéssé, vagy egyáltalán nem érintik őket, valamint, hogy sikerül kijátszaniuk az adórendeleteket. Később, több vizsgálat igazolta, hogy sikereik titka egészen máshol keresendő. Nevezetesen ott, hogy e vállalatok többnyire korlátozott termelési területű piacokra koncentráltak, és ott csak *egyetlen* termelési ciklusban működnek együtt, amely ciklus azonban – a szervezés nagyfokú rugalmassága miatt – igen differenciált termékösszetételt eredményez.

A munkamegosztás szemszögéből a nagy és kivállalat közti különbség úgy fogalmazható meg, hogy a nagyvállalatok többségénél az ún. *belső*, míg a kisvállalkozásoknál az ún. *külső*, azaz az egymás közti munkamegosztás dominál.

Hangsúlyozni kell az olasz iparban lezajlott ill. napjainkban megvalósuló privatizációs folyamatok sajátosságait. Az olasz állami vállalatok – ellentétben sok más ország mammutcégeivel – nem azzal a céllal jöttek létre, hogy a központi szervek ellenőrzést gyakoroljanak egy-egy iparág felett; megalapításuk nem „ideológiai" alapokon történt. Egyszerűen történelmi események „termékei". Olaszország hagyományosan tőkeszegény állam volt; az állam és a vállalatok együttműködése létfenntartási okokból – a fejlődéshez szükséges tőke előteremtésének céljából – vált elkerülhetetlenné.

A módszerek természetesen különböztek és különböznek. A privatizációs folyamatok legjellemzőbb formái a következők:

- a deficites nagyvállalat részvényeinek teljes értékesítése, és így versenyképes kisvállalatok alapítása (például az Alfa Romeo cég);
- a részvények csupán töredékének az eladása, az állami vállalat befolyásának megtartása oly módon, hogy átszervezések útján a magántőkét vonzáskörébe „csábítja";
- fenntartásos részvényforgalmazás, az állami vállalat a részvények többségét továbbra is birtokolja, de a termelő (szolgáltat) tevékenység jellegében nem különbözik a magánvállalkozási területekétől;
- részvények forgalmazása, értékesítése egészen addig a pontig, míg ezek többsége magánkézbe kerül;
- új vállalatok alapítása.

A privatizációs folyamat az olasz gazdaság fellendülésének csupán egyik tényezője volt. Jelentősége vitathatatlan, de önmagában nem oldhatta volna meg a 70-es válságát.

Szabó Ágnes

A KÖRNYEZETVÉDELEM KÖGAZDASÁGI ESZKÖZEI

Egyre nagyobb jelentőségűek a környezetvédelemben a közvetlen szabályozás mellett a közgazdasági ösztönzők. Erről tanúskodik az a beszámoló is, amely jónéhány OECD ország példáján a közgazdasági eszközök jelenlegi szerepét, alkalmazásuk hatékonyságát és jövőbeli kilátásait tekinti át.[1] A 14 ország gyakorlatában megfigyelhető eszköztár elemei, így a különböző illetékek, adók, szubvenciók és büntetések sok vonatkozásban magyar szempontból is figyelemre méltóak.

Az OECD 1984-ben rendezte a „Környezet és közgazdaság" című konferenciát, mely meghatározta a közgazdasági eszközrendszer alkalmazásának fő indokait. Ezek a következők voltak:

– a közvetlen beavatkozásnál sokszor hatékonyabb a közvetett eszközök alkalmazása;

– kedvező hatást gyakorolnak az innovációkra;

– az ilyen eszközök sokkal célszerűbbek a környezetvédelmi politika megelőző jellegének erősítésére.

A közgazdasági eszközök gyorsabb terjedését különböző akadályok gátolják.

Az 1989. végén megjelent kötet a környezetszennyezés közgazdasági eszközökkel való kezelésére összpontosított, így a víz és levegő szennyezésre, a termőföld védelmére, valamint a hulladék és a zaj által okozott ártalmakra.

Az ilyen típusú szennyezések és ártalmak minimalizálására illetve társadalmilag elviselhető szintre való szorítására a környezetvédelmi politika részben a szabályozókat, részben a közgazdasági eszközöket alkalmazza. A két típus közötti alapvető különbség, hogy a szabályozóknál a szennyezőnek nincs döntési lehetősége: ha nem teljesít bizonyos követelményeket – pénzügyi, adminisztratív, vagy jogi – szankciókkal kell számoljon. A közgazdasági eszközök a gazdasági élet szereplőinek döntésére bízzák, hogy – elsősorban a költségek és jövedelmek alakulását mérlegelve – milyen utat követnek, de a döntésre igyekszenek bizonyos befolyásoló, ösztönző eszközök révén „terelő" hatást kifejteni. Arra is utalni kell, hogy a két típusú eszköztár nem mindig választható egyértelműen szét, s előfordulnak bizonyos átfedések.

A „közgazdasági eszköztár"-at a különböző szerzők különböző módon definiálják. Van, aki a pénz szerepére utalva azt mondja, a közgazdasági eszközöknek mindig van egy monetáris összetevője. Mások szerint akkor beszélhetünk ilyen eszközökről, ha azok használata piaci típusú mechanizmusok révén érvényesül. Az ismertetett tanulmány nem kíván ezért egy merev definícióhoz ragaszkodni, hanem egy felso-

[1] Economic Instruments for Environmental Protection. OECD, Paris, 1989. p. 131.

rolást elfogadva tárgyalja az ilyen eszközöket. A felsorolás a következő elemeket tartalmazza:

a) *Illetékek*

Ezek az illetékek a szennyezésért fizetendő „árat" jelentik. Hatásuk lehet ösztönző, vagy újraelosztó, vagy mindkettő. Többféle változatuk ismert:

– Szennyezési illeték, mely a szennyezés minősége és/vagy mennyisége arányában fizetendő a víz, a levegő, stb. használata során.

– Igénybevételi illeték, amelyet a közüzemi vagy közületi szervezetek hulladékkal és szennyezéssel kapcsolatos munkáiért, vagy szolgáltatásaiért fizetnek. A tarifa lehet egységes, de változhat is a szennyezés mértékének függvényében.

– Termék-illetékek, amelyek rárakódnak azon termékek áraira, melyek a gyártás vagy a felhasználás fázisában környezetszennyezők. Az ilyen költségtényezők vagy a termékek meghatározott jellemzőihez kapcsolódnak (például az ásványolaj kéntartalma) vagy magához a termékhez.

– Adminisztratív illetékek, mint az ellenőrzési vagy a hatósági illetékek, például bizonyos kemikáliák nyilvántartási költsége, vagy bizonyos licencek kiadásának költsége esetén.

– Adózási preferenciák és diszpreferenciák a „környezetbarát" termékek esetében kedvezőbb árhoz, ellenkező esetben az átlagosnál magasabb árhoz vezetnek. Gyakorlatilag pozitív vagy negatív termék-illetékként működnek. Az ilyen eszközök azonban legtöbbször ösztönző hatásúak és költségvetési szempontból „semlegesek", míg a termék-illetékek egyértelműen növelik a költségvetési bevételeket.

b) *Szubvenciók*

A „szubvenció" általános kategóriája a pénzügyi támogatásnak, amelynek ösztönöznie kell a környezetszennyezőket a környezetszennyezés korlátozására, illetve melyek lehetőséget adnak kitűzött normatívák elérésére.

Sokféle pénzügyi kedvezmény ismert, így például:

– a támogatások;

– a kedvezményes hitelek;

– az adó-kedvezmények, mint például a gyorsított leírás.

Az adókedvezmények közvetlenül befolyásolják a profitot vagy a bevételt, míg a támogatások és a kedvezményes hitelek a termékek árain keresztül fejtik ki hatásukat.

c) *Visszatérítési rendszerek*

A letét visszatérítési rendszerben az áron felül a potenciális károkozóknak egy termékek használatáért külön letétet kell fizetnie. Ha visszaszállítja e terméket (tehát nem történik vele szennyezés), a letétként fizetett összeg visszatérítésre kerül.

d) *Piac-létesítés a „szennyezési jogok" értékesítéséhez*

Mesterséges piac hozható létre, ahol a gazdasági szereplők megvásárolhatják a „jogot" a szennyezésre, vagy ahol eladhatják ugyanazt. Különböző formái léteznek:

– Ha egy vállalat kevesebb szennyeződést bocsát ki, mint amennyi megengedett számára, akkor ezért vagy kedvezményeket kap, vagy eladhatja a „különbözetet" egy másik vállalatnak, mely így a számára megengedettnél többet szennyezhet.

– Piaci intervenciók, elsősorban ár-intervenciók formájában.

– Felelősség biztosítás alapján kapott prémiumok vagy büntetés adás-vétele.

Az egyes közgazdasági eszközök alkalmazásának eltérőek a jellemzői. Az 1. sz. táblázat az illeték-jellegű eszközök egyes országokban történő elterjedtségéről ad képet.

1. sz. táblázat

Az illeték típusú eszközök alkalmazása

Az illeték típusa

A szennyezés színtere

	Levegő	Víz	Szemét	Zaj	Igénybevételi	Termék	Adminisztratív	Adónövelő v. csökk.
Ausztrália		x	x		x		x	
Belgium			x		x		x	
Kanada					x			
Dánia					x	x	x	x
Finnország					x	x	x	x
Franciaország	x	x		x	x	x		
NSZK		x		x	x	x	x	
Olaszország		x			x	x		
Japán	x			x				
Hollandia		x	x	x	x	x	x	x
Norvégia					x	x	x	x
Svédország					x	x	x	x
Anglia				x	x		x	x
USA			x	x	x		x	

A környezetvédelmi illetékek elsősorban a vízszennyezéssel és a zajártalommal kapcsolatban alkalmazzák. Csak Franciaországban alkalmaznak illetéket a légszennyezésre, míg Ausztrália, Belgium, Hollandia és az USA a szemét lerakását bünteti ilymódon.

Az igénybevevői illeték minden vizsgált országban használatos. Bár kétségek merül-

hetnek fel atekintetben, hogy ezt az illetéket közgazdasági eszköznek kell-e tekinteni, hiszen a szemétszállítási illeték ennek tipikus példája.

A termék-illeték különösen Európában gyakori. Tipikus példája a kenőanyagokra és olajokra kivetett illeték, melyet végül is a vízek olajszennyezettségének ellenőrzésére, illetőleg a szennyezés megakadályozására használnak fel. A skandináv-országokban a termék-illetéket széleskörűen alkalmazzák (például elemek, műanyag palackok, műtrágyák stb. esetében).

Többféle adminisztratív illetékről számolt be a svéd esettanulmány, de alkalmazzák Belgiumban, Dániában, Norvégiában és Hollandiában is. Több országban viszont vitatja ennek az eszköznek a közgazdasági jellegét.

Dánia, Finnország, NSZK, Hollandia, Svédország, Svájc és Anglia adó-eltérítést alkalmaz az ólomtartalmú illetve ólommentes benzin esetében. Hollandia és Svédország megkülönbözteti a gépkocsik adóját is azok környezetszennyezésének mértékétől függően.

Környezetvédelmi szervezetek több országban javasolják az értéktöbblet-adó eltérítését is a normatíváktól attól függően, hogy „környezetbarát" vagy „környezetellenes" termékről van-e szó. Ezek a javaslatok azonban eddig nem kaptak megfelelő politikai támogatást, s így nem vezették be.

Érdemes végül néhány adatot idézni arról, hogy a vizsgált eszközrendszer milyen nagyságrendű az adott országok GNP-jéhez képest. Eszerint egyedül a vízhasználati illeték jelent számottevő bevételi forrást, Franciaországban a GNP 0,03, az NSZK-ban 0,015, Hollandiában 0,25 százalékát jelenti.

A szubvenció jellegű pénzügyi támogatások igen elterjedtek a vizsgált OECD országokban. Kivételt csak Anglia és Ausztrália jelent, ahol szerepük korlátozottabb. Fő típusai a támogatások, a kedvezményes kölcsönök és az adókedvezmények. A pénzügyi forrásokat tekintve elsősorban a különböző illetékeket kell megemlíteni. Másodsorban a költségvetés biztosítja a fedezetet. Elvileg minden olyan környezetvédelmi költség, melyet nem ellentételez a magánszektorból valamilyen befizetés, szubvencióként fogható fel. Kivételt csak az olyan „közvetett költségek" jelentenek, mint a környezetvédelemmel foglalkozó kormányzati szervek vezetőinek és alkalmazottainak bére. A harmadik forrást azok az alapok jelentik, melyeket valamikor környezetvédelmi célokra hoztak létre, és melyek a különböző kölcsönök visszafizetéséből vagy adományokból töltődtek újra.

Az elemzés egyébként szubvencióként csak azokat a kiadásokat vette számba, melyek a magánszektor felé irányultak. A központi kormányzatnak a regionális kormányzatok számára nyújtott pénzügyi támogatásait tehát nem vették számba.

Milyen elvek alapján használják fel a különböző pénzügyi támogatásokat? A környezetvédelmi politikák, a politikák eszközrendszere eltérő az OECD országokban. Ebből következik, hogy a szubvenciók alkalmazásának elvei is különböznek, bár azonos a kiindulás.Ez a kiindulás pedig a „Fizessen a szennyező/károkozó" elv. A legtöbb országban elfogadják, hogy a pénzügyi támogatás – meghatározott és jól körülhatárolható területre irányuljon,

– jól definiált átmeneti időszakra korlátozódjon,

– ne zavarja nemzetközi kereskedelemben és a beruházások területén már meghozott döntéseket.

A letét-visszatérítési rendszer már hosszú ideje létezik a sörös és üdítőitalos palackok vonatkozásában. Ezt a rendszert csaknem mindenhol magánvállalkozók vezették be. Kezdetben a célkitűzés csak gazdasági volt: az ital ára alacsonyabban tartható, ha a palackot ismételten felhasználják. A környezet minőségével kapcsolatos növekvő aggodalom, valamint az energia- és nyersanyagforrások végességének felismerése óta azonban a kormányok a visszatérítési rendszert a környezetpolitika eszközeként kezelik. Ez jogos is, hiszen egy jól funkcionáló visszatérítési rendszer csökkenti a hulladékkal kapcsolatos problémákat és takarékosságot jelent a nyersanyagban és energiában. Ezért a kormányok csaknem minden országban igyekszenek bővíteni a meglevő rendszert, részben magasabb betétdíjak alkalmazásával, részben illetékekkel sújtva az eldobható üvegeket.

Új elemet jelent a rendszerben a gépkocsi roncsok leadásával kapcsolatos intézkedés Norvégiában és Svédországban. Norvégiában az új kocsit a vásárlóknak 130 ECU értékű letétet kell fizetniük. Ha a kocsit már nem kívánják használni és leadják egy roncstelepen, a letétet kamattal növelve kapják vissza. Az intézkedés célja az volt, hogy csökkentsék az elhagyott roncsok számát és ösztönözzenek az anyagok újbóli hasznosítására. A leadott kocsik aránya az intézkedés bevezetése (1978) óta 90–99 százalék között mozog. Az éves szinten befizetett letét 15 millió ECU körüli, ebből 11 milliót felhasználnak visszatérítésre, 4 milliót egyéb célokra.

Bár a rendszert sikeresnek ítélik, máig is megoldatlan probléma a roncstelepek elhelyezése (részben környezetvédelmi szempontból tiltakoznak ilyenek létesítése ellen, részben a kohászat regionális szerkezetének változása okoz gondot).

A piacgazdasági eszközök között a legnagyobb figyelmet a forgalmazható kibocsátási engedélyek rendszere érdemli. Ha a szennyezési normatívákat úgy tekintjük, mint a jogot a szennyezésre az adott mértékig, s az illetékeket úgy, mint a szennyezés árát, akkor a két koncepció egyesítése értelemszerűen egy piac kialakulásához vezet, ahol a szennyezés jogát el lehet adni, illetve meg lehet venni. Az USA-ban a légszennyezés vonatkozásában már több ezer ilyen ügyletet bonyolítottak és a módszer kétségkívül módosította az Egyesült Államok környezetpolitikai filozófiáját.

A Francaiországról szóló esettanulmány alapvető megállapítása, hogy az ország környezetvédelmi politikájában egyenlőtlen a közgazdasági eszközök alkalmazása. A vízszennyezésben jelentős a szerepük, kevésbé fontosak azonban a hulladékok, a zajártalom és a levegőszennyezés területén. A másik jellemző a rendszer átláthatósága, olyan értelemben, hogy a különböző beszedett illetékek környezetvédelmi célokra való felhasználása jól nyomon követhető. Ebből következik az is, hogy a közgazdasági eszközök alkalmazásának ösztönző funkciója kevésbé érvényesül, mint a pénzügyi, újraelosztó funkció. Egészében véve azonban a közvetlen szabályozás mellett a közgazdasági eszközök csak kiegészítő szerepet töltenek be.

Hasonlóan más országokhoz, az NSZK környezetvédelmi programjait is elsősorban a közvetlen beavatkozás révén kívánja megvalósítani. A közgazdasági eszközök általában másodlagosak, bár fontosságuk eltérő a környezetvédelmi politika különböző területein.

A vízvédelemben a szennyezési illeték alkalmazása kapcsolódik a közvetlen szabályozáshoz. Ez a „vegyes" rendszer máshol is megfigyelhető. A vízszennyezési illeték az értékelések szerint jelentősen hozzájárult a vízek minőségének javulásához. Ez

egyébként az egyetlen olyan szennyezési illeték, amelynek alkalmazásánál az ösztönzés az elsődleges és a költségvetési jövedelem növelése csak másodlagos.

Elterjedtek a különböző pénzügyi támogatások is, akár a szövetségi, akár a tartományi szubvenciókat tekintve. A célkitűzések középpontjában általában az elavult, öreg üzemek megújítása áll, környezetbarát és folyamatintegrált technológiák alkalmazásával.

Az utóbbi időben egyre inkább teret nyer az emissziós jogok adás-vétele, szerepe azonban még jelentéktelen.

Olaszország környezetvédelmi politikájában a közvetlen irányítás és ellenőrzés messze a legfontosabb eszköz. A közgazdasági módszerek alkalmazása kivételesnek tekinthető. Az alkalmazott illetékek elsősorban az igénybevett szolgáltatások költségeinek fedezésére szolgálnak. Néhány jelzés arra utal, hogy a közgazdasági eszközök szerepének növekedése a jövőben is csak a regionális szinten várható.

Hollandiában a közgazdasági eszközök alkalmazásának közös célja olyan alapok létesítése és újraelosztása, amelyek a környezetvédelmi politika programjaihoz szükségesek. Következésképpen a közgazdasági eszközök a közvetlen szabályozást egészítik ki és gyenge az ösztönző hatásuk. Kivételt csak a vízszennyezési illeték jelent, amelynek jelentős a hatása. Az illetékek alkalmazásának egyik új formája az integráció. Például 1988-ban olyan általános üzemanyag illetéket vezettek be, amely öt különböző illetéket kombinált. A másik jellemző a decentralizált felfogás erősödése. A tartományi és városi hatóságok szerepe a környezetvédelmi politikában megerősödött és ez együttjárt a pénzügyi manőverezési mozgástér növekedésével.

A pénzügyi támogatások szerepe várhatóan csökken és célkitűzéseik középpontjába az új, környezetbarát technológiák bevezetésének támogatása áll.

Az elmúlt évtizedben *Svédországban* jelentős változások történtek a közgazdasági eszközök alkalmazásában. A hetvenes években nagy szubvenciókat kaptak az iparvállalatok és helyi hatóságok, hogy felgyorsítsák a környezetvédelmi alkalmazkodást. Jelenleg a szubvenciók egyre jobban háttérbe szorulnak és a különböző illetékek váltak a legfontosabb eszközzé.

A környezetvédelmi politika alakításában az irányítás és ellenőrzés szerepe a meghatározó. A közgazdasági eszközöket nem tekintik eléggé hatékonynak, csupán jövedelemnövelő szerepük hangsúlyozzák. A közelmúltban nagyszámú termék-illetéket vezettek be. Bár ezek célja a befolyásolás, hatásuk az illetékek alacsony mértéke miatt nem jelentős.

A letét visszatérítési rendszer a gépkocsi roncsok és az alumínium konzervdobozok vonatkozásában az OECD országok között Norvégia mellett csak Svédországban működik. A rendszer hatékonysága azonban alacsony, jelenleg azon – a letéti összeg növelésével – akarnak javítani.

Az *Egyesült Államok* környezetvédelmi politikájában egyértelműen az irányítás és ellenőrzés különböző formái (törvények, előírások, bírósági eljárások stb.) dominálnak. A legutóbbi idők deregulációs törekvései és néhány közgazdasági eszköz sikere (például a levegővédelmi emissziók adás-vétele) növelte az ilyen típusú eszközök esélyeit, de a közvetlen beavatkozás még sokáig meghatározó marad.

Mint más OECD országokban, a közgazdasági eszközök az USA-ban is elsősorban a vízvédelem területén bizonyultak sikeresnek. Az igénybevételi illetékek és a pénzügyi

támogatások révén jelentősen javult a vízek minősége. Az emissziók adás-vételének már vannak kezdeti és sikeres tapasztalatai a vízvédelemben.

Végső soron, összesítve az egyes eszközökről és az egyes országokról rendelkezésre álló tapasztalatokat, az idézett tanulmány az alábbi következtetéseket vonja le:

– a gazdasági hatékonyság ritkán szerepel a közgazdasági eszközök alkalmazásának deklarált céljai között,

– az illetékek pénzügyi funkciója dominál és valószínűleg ez marad a jövőben is az elsődleges,

– csaknem minden közgazdasági eszköz a közvetlen szabályozás kiegészítőjeként funkcionál,

– a közgazdasági eszközök integrált, komplex alkalmazása csaknem mindig ellenállásba ütközik.

Mindezek egyértelműen arra hívják fel a figyelmet, hogy tovább kell keresni a közgazdasági eszköztár finomításának lehetőségeit és útjait, de a közvetlen irányítás és ellenőrzés ilyen eszközökkel való teljes felváltása nem várható.

Botos Balázs

SZAKIRODALOM

FÜLÖP GYULA: ROBOTIZÁLT GYÁRTÁSI RENDSZEREK SZERVEZÉSE[1]

Versenyképes ipari termék- és termelési struktúra kialakítása korszerű gyártási rendszerek nélkül ma már elképzelhetetlen. Ez utóbbi fontos feltétele az új műszaki berendezések és technológiai eljárások gyors térhódítása és az ezt biztosító robotizált gyártási rendszerek kialakítása. Dr Fülöp Gyula a robotok alkalmazásával foglalkozó eddig nem túlságosan bő hazai szakirodalmat olyan munkával gazdagította, amely sikeresen rendszerezi a robotok alkalmazásakor mérlegelendő szempontok sokaságát. Ezen kívül a szerző nagy érdeme, hogy olyan szervezésmetodikai rendszert tár az olvasó elé, amely megfelelő módszertani alapnak tűnik a hazai robotizált gyártási rendszerek szervezéséhez.

A könyv első fejezete az ipari robottechnika alapismereteibe ad betekintést. Csak helyeselhető, hogy ezen belül a szerző elsőként a robot fogalmának meghatározását és elterjedésének lépéseit elemzi. Jobb lett volna azonban, hogy e két témakőrt külön-külön és kicsit bővebben és mélyebben járja körül a szerző. Nézzük például a robot fogalmát. Bár Fülöp Gyula utal arra, hogy e téren több definíció is él a nemzetközi és a hazai köztudatban, de hiányzik a szerzői állásfoglalás. Pontosabban nem derül ki, hogy a szerző a különböző definíciók közül melyiket tekintette iránymutatónak.

Az olvasó alapos elemzést talál az ipari robottechnika jelenlegi helyzetéről valamint annak fejlesztési irányairól. A szerző elemzésében kitér e témákkal kapcsolatban úgy a hazai, mind a nemzetközi tapasztalatokra. A robotok gyártásának, fejlesztésének és alkalmazásának többoldalú elemzése azonban egyetlen – és meglehetősen rövid – fejezetben azzal a következménnyel járt többek között, hogy a főbb problémák, okok és okozatok tanulmányozása elmaradt. Gondolok itt például arra a fáziseltolódásra, amely a hazai és a fejlett ipari országok robot-gyártása-, fejlesztése- és alkalmazása tekintetében fennáll – a mi rovásunkra.

A magyar robotgyártás- és fejlesztés viszonylagos elmaradásának számos kedvezőtlen következménye közül itt most csak egyet emelek ki: a hazai ipar a robotizálásban döntően az importra szorul, ami több hátránnyal jár. Nem véletlen, hogy a hazánkban üzembehelyezett robotok több mint 75 százaléka Nyugat-Európából és Japánból való. A probléma – és a fejlett ipari országok gyakorlatától eltérő különbség – az, hogy míg ezeknek az országoknak a robot-exportja ugyanezekbe a relációkba irányul, addig hazánkban ez korántsincs így. A tőkés export a robotok terén is nálunk jóval kisebb szerepet játszik. Csekély robot-kivitelünk pedig döntően a KGST-országokat célozza meg. Amennyiben figyelembe vesszük a konvertibilis valuta számunkra döntő – de egyre nehezebben biztosítható – szerepét, a robotok tőkés importja, sőt ennek növelése a jövőt tekintve bizonytalan. Ebből következően pedig az ipari robotok gyors ütemű bevezetésével kapcsolatos – valóban elengedhetetlen – cél realitása ma még megkérdőjelezhető. Az ilyen és az ehhez hasonló problémák felvetése csak gazdagította volna a könyvet.

A második fejezetben az ipari robotok alkalmazásának indítékaival és hatásaival foglalkozik. Ezen belül részletesen – bár meglehetősen egyenetlen terjedelemben – tér ki Fülöp Gyula a robotok elterjedésének indítékaira és gátló tényezőire, az alkalmazás emberi tényezőre való hatására, az alkalmazás gazdasági hatásaira, valamint a robottechnika technológiai hatásaira. Sajnálatos, hogy a szerző csupán két oldalt szentelt az olyannyira fontos és sok tekintetben meghatározó gazdasági hatásokra, s ezzel kapcsolatban is kizárólag a fejlett tőkés országok tapasztalatairól tesz említést. Az olvasóban jogosan merül fel az igény a ha-

[1]Castor és Pollux K. M. R. Kisszövetkezet, Budapest, 1989, 180 old.

zai tapasztalatok értékelésére is. Sőt, még inkább érdekesebbé tette volna e fejezetet a hazai és a külföldi tapasztalatok összehasonlítása, az eltérő vonások kiemelése.

Az előző témával szemben viszont a szerző bő és sokoldalú elemzést ad a robotok alkalmazásának emberi tényezőkre való hatásáról. Itt is hiányolható azonban a hazai tapasztalatok elemzése, és a külföldi értékelés is inkább szakirodalmi, leíró jellegű irodalomfeldolgozásként értékelhető. Növelte volna a könyv értékét, ha e külföldi tapasztalatokat egymással összevetve elemezte volna a szerző, kiemelve az azonos és eltérő vonásokat, valamint azokat az elemeket, amelyek a hazai szakemberek számára is adaptálhatók lehetnének.

A könyv harmadik – a szerző lényegi mondanivalóját tartalmazó – fejezet a robotizált gyártási rendszerek szervezési folyamatával és módszereivel foglalkozik. Ezen belül négy fő témakőrt vizsgál. Elsőként a robotizált gyártási rendszer határait rögzíti és elemzi. Ezt követően mutat rá a helyzetvizsgálat és elemzés szükségességére, felvázolva azokat a főbb részfeladatokat, amelyek elvégzése a szerző szerint e tekintetben mindenképpen szükséges és elengedhetetlen. A munkahelyek elemzését kiemelten kezeli, részletes gyakorlati tanácsokat adva a munkahelyek előzetes elemzéséhez.

A fejezet legfontosabb és legbővebb része a rendszertervezéssel foglalkozik. Mindenekelőtt a szerző az előzetes tervváltozatok készítésének szükségességét hangoztatva gazdag hazai és nemzetközi szakirodalmi tapasztalatok segítségével ad részletes elemzést az előzetes tervváltozatok készítéséhez.

A könyv szerint az előzetes tervváltozatok készítésének kiindulásához tartozik a munkahely konkrét technikai – szervezési megváltoztatása. Annak érdekében, hogy a vizsgálat ne korlátozódjon egyes, véletlenül adódó megoldások értékelésére, az összfunkciót részfunkciókra kell felosztani. Meg kell keresni az elvi megoldást minden egyes részfunkcióra, majd ezeket az összfunkciót szem előtt tartva kell több alternatív megoldást megfelelően kombinálni. Ezután lehet az egyes változatokat összehasonlító elemzés alá vetni, és azt a megoldást megkeresni, amely műszaki, gazdasági és emberi szempontból a legelőnyösebb. A szerző szerint az előtervezés a következő főbb lépésekre tagozódik: a robotosítandó munkahely leírása, a robotizálási feladat elvi megoldása, rendszerváltozatok képzése, a rendszerek összehasonlító értékelése, valamint az optimális tervezési változat kiválasztása.

Az előző feladatok megoldását a részletes terv készítése követi. Mint ahogy a szerző rámutat, a tervezésnek ebben a fázisában a kiválasztott előzetes tervet tartalommal kell megtölteni. A részletes tervben a megvalósítandó automatizálási folyamat minden elemét a legalaposabban kell kidolgozni. A szükséges mélységben le kell írni a kivitelezendő egyes munkák tartalmát, a munkák szakaszainak kapcsolódását, meg kell tervezni a berendezések elrendezését, és el kell készíteni a megoldás műszaki-gazdasági értékelését. Az ilyen részletezés nem felesleges aprólékosság, hanem a későbbi bizonytalanságok és párhuzamosságok elkerülésének a biztosítéka. Minél átgondoltabb és részletesebb a tervezés, annál nagyobb biztonsággal nézhetünk a megvalósítandó robot-gép rendszer működése elé.

A szerző szerint a részletes terv elkészítéséhez a kiindulási alapot a munkahelyi elemzés és a kiválasztott előzetes terv adják. Ezek részei: a műszaki terv, a gazdaságossági számítás, a rendszer biztonságos üzemeltetéséhez szükséges eszközök, a berendezések terve, valamint az üzemviteli előírások. Fülöp Gyula külön hangsúlyozza, hogy a részletes terv kidolgozása alkotó munkát igényel, amelyben a tervezési érzéknek, az intuiciónak is fontos szerepe van.

A részletes terv elkészítésén belül a szerző igen nagy fontosságot tulajdonít az első munkafázisnak, azaz a már említett műszaki terv kidolgozásának. Ezen belül különösen jó támpontot ad a szakembereknek azzal, hogy az ún. Bridgman-modell részletes bemutatásával segít meghatározni a robotok preferencia-rendjét.

A szerző érdeme, hogy a műszaki szempontok és módszerek elemzése mellett nagy súlyt fektetett a robotizált gyártási rendszerek kialakításának gazdaságossági szempontjaira. A gazdaságossági számítások általános szempontjainak és módszereinek ismertetése és összefoglaló elemzése mellett a szerző konkrét példát is bemutat a robotberuházási változatok gazdaságossági értékelésére.

E mellett több oldalt szentel a könyv az ipari robotok alkalmazásának költségcsökkentési lehetőségeire. „Az ember nem attól gazdag, amit bevételként szerez, hanem attól, amit nem ad ki," – idéz a szerző egy ismert mondást.

Ha ez teljességgel nem is állítható a robotizálás területén, éppen a magas költségek miatt azonban a gazdaságossági elemzés során számba kell venni a költségcsökkentés lehetőségeit. Melyek ezek a lehetőségek?

Mindenekelőtt a típustervek újrahasznosítása. Az ipari robotok alkalmazására sok esetben megközelítően azonos feladatok megoldása céljából kerül sor. Itt említhetjük az autóiparban működő hegesztő és festő robotokat. Ilyenkor felesleges költségeket von maga után a robotizálás rendszertervének újbóli elkészítése. Ehelyett célszerűbb a gyakorlatban bevált típusterveken elvégezni a szükséges módosításokat. Természetesen ez akkor lehetséges, ha a vállalatok nemcsak egy-egy robotot helyeznek üzembe, hanem teljes robotizált gyártási rendszereket. Ez azonban ma még ritkán jellemző, a jövőt tekintve azonban elkerülhetetlen.

A könyv harmadik fejezetének befejező, negyedik része a robotizált gyártási rendszerek bevezetésével, illetve ennek feltételrendszerével foglalkozik. Mint a szerző hangsúlyozza, a bevezetéshez tartozó feladatok tartalmi keretei kétféle módon közelíthetők meg. Szűkebb értelmezésben a bevezetési feladatokat csak az új technika betanítása, a bevezetés ütemezése és a beszerezendő berendezések megrendelése jelenti. Tágabb értelmezésben viszont a feladatokhoz tartozik a bevezetési és üzemeltetési feltételek biztosítása: a robotizált gyártás sajátosságai szerinti terméktervezés, a termelésirányítás automatizálása, a robottechnikai adatbank létesítése és a robottechnikai szabványosítás. E feltételek megteremtésével egyrészt könnyebbé válhat az új technika bevezetése és a gyártási rendszer továbbfejlesztése, másrészt nőhet az üzemeltetés hatékonysága. Ebből kiindulva a bevezetési feladatok ismertetése során részletesen szól a szerző az üzemeltetési feltételekről és a gyakorlati megvalósításukkal kapcsolatos teendőkről is. Annak ellenére, hogy ezek kivitelezése nagyrészt meghaladja a vállalati szintű feladatok körét.

A közeli jövőben sürgető a termelési szerkezet korszerűsítése, és az ezt feltételező robotizált gyártási rendszerek létrehozása hazánkban. Éppen ezért aktuális az ipari robotok alkalmazási hatásait vizsgáló könyv, amely a robotizált gyártási rendszerek kialakításában szerepet játszó egyes módszertani kérdéseket tárgyalja. Ezek megismerése sok segítséget nyújthat a műszaki és a gazdasági szakembereknek egyaránt.

Kiefer Márta

ÚJ KÖNYVEK*

BARTÓK NAGY András (szerk.) Iparvállalatok vállalkozások könyvvitele. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 1989. 409 old.

Hagyományos iparágak élénkítése technológiai innovációval. OMIKK. Budapest. 1989. 161 old.

HOCH Róbert – RADNÓTI Éva: Belső piac – minőségi nyitás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 1989. 164 old.

Időgazdálkodás és munkatevékenységek: Az 1986/87. évi időmérleg felvétel alapján. Statisztikai Kiadó. Budapest. 1989. 334 old.

KÁLDOR Miklós: Gazdaságelmélet gazdaságpolitika. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 1989. 252 old.

KORNAI János: Indulatos röpirat a gazdasági átmenet ügyében. Heti Világgazdaság RT. Budapest. 1989. 128 old.

KOPÁTSY Sándor: Levél a magyar reformerekhez. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 1989. 111 old.

*1989. december – 1990. januárban megjelent könyvek.

IPARGAZDASÁGI SZEMLE

A TARTALOMBÓL

1990/2

IPARGAZDASÁGI SZEMLE

XXI. ÉVFOLYAM
1990. 2. SZÁM

BUDAPEST

Szerkeszti: a Szerkesztőbizottság

BOTOS BALÁZS (főszerkesztő), HAJNÓCZY ÁRPÁD (szerkesztő)

A kiadásért felel az Akadémiai Kiadó főigazgatója

ISSN 0133–6452

Szerkesztőség: MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet, 1112 Budapest
Budaörsi út 43–45. Tel.: 185–0777. Megjelenik negyedévenként. Példányonként megvásárolható
a Hírlap-előfizetési és Lapellátási Iroda V. Bajcsy-Zsilinszky út 76. sz. alatti hírlapboltjában.
Előfizetési ára egy évre 300,– Ft. Terjeszti a Magyar Posta.
Előfizethető a Hírlap-előfizetési és Lapellátási Irodánál (HELIR Budapest V., József nádor tér 1.)
Postacím: 1900 Budapest – közvetlenül vagy postautalványon, valamint átutalással a
HELIR 215–98162 pénzforgalmi jelzőszámlára. Indexszám: 25.394

9019409 MTA Sokszorosító, Budapest. F. v.: dr. Héczey Lászlóné

Ipargazdasági Szemle
1990/2

TARTALOM

TANULMÁNYOK

NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK – TUDOMÁNYOS ÉLET

SZAKIRODALOM

E számunk szezői:

Bán Ervinné, Központi Statisztikai Hivatal
Bélyácz Iván, Janus Pannonius Tudományegyetem, Pécs
Botos Balázs, IVKI
Pierre Dubois, a CNRS programigazgatója
Fekete Károly, Kopint-Datorg
Frigyesi Veronika, IVKI
Hoványi Gábor, IVKI
Inzelt Annamária, Tervgazdasági Fórum
Makó Csaba, MTA Szociológiai Kutatóintézet
Meisel Sándor, Kereskedelmi Minisztérium
Mohácsi Kálmán, OT Tervgazdasági Intézet
Nádudvari Zoltán, Központi Statisztikai Hivatal
Novoszáth Péter, Légiforgalmi Igazgatóság
Somogyvári Jenő, Légiforgalmi Igazgatóság
Szabó Ágnes, IVKI
Török Ádám, IVKI
Udvardi Anna, IVKI
Viszt Erzsébet, IVKI

Review of Industrial Economics
1990/2

CONTENTS

STUDIES

INTERNATIONAL EXPERIENCES – SCIENTIFIC LIFE

BOOK REVIEWS

TANULMÁNYOK

BÉLYÁCZ IVÁN:

A TULAJDONRENDSZER ÁTALAKÍTÁSÁNAK TÉVÚTJAI

Gazdaságunkban immár egy jó éve folyik a tulajdonrendszer átalakítása, s ez a folyamat a törvények ellenére is sok esetben kelti a spontaneitás és a szabályozatlanság benyomását. Az átalakulás vezérlésére hivatott törvények sorrendisége bőven hagy kételyeket, melyek közül talán az a legsúlyosabb, hogy miért éppen a tulajdonról szóló törvény lesz a sarkalatos jogszabályok közül a legutolsó. Mindezek ellenére a tulajdonreform folyik, s amit ilyen körülmények között megtehetünk, az csupán annyi, hogy figyelmeztetünk a tévutakra, az elméletileg megalapozatlan megoldások tarthatatlanságára. Az átmenet nehézségeit fokozza az a tény, hogy az általunk elvégzendő átalakításra nincs történelmi recept, az effektív tulajdonosokból álló rendszer „visszaépítésére" sem rendelkezünk átvehető tapasztalatokkal.

Az átalakítás hátteréről és céljairól

A termelési javak összességére kiterjedő államosítás, az államkincstári tulajdon államigazgatási tulajdonná változtatása, a magántulajdon elsatnyulása, a kommunális egységek tulajdonuktól való megfosztása a tulajdonrendszert homogenizálta, az államigazgatást hagyva egyetlen tulajdonosként. A tulajdonrendszer átalakítása lényegében valódi tulajdonosok keresése, s a termelési vagyonjavak átadása eme végső és hatékony tulajdonosok számára. Már ezen a ponton szükségesnek látszik annak rögzítése, hogy tulajdonosokat sem felkérni, sem kinevezni nem lehet, továbbá tulajdonhoz jutni valamilyen ellenérték fejében lehetne csak. Ha évtizedeken keresztül a társadalmi- vagy köztulajdon nem is volt több közgazdasági értelemben tartalmatlan deklarációnál, az átalakításnak e kritikus kezdeti szakaszában a rendelkezésre álló vagyonjavakat csak és kizárólag közvagyonként kezelhetjük. Ennek az a legfőbb magyarázata, hogy a ma létező termelő vagyonjavak meghatározó többsége az elmúlt négy évtized akkumulációjának eredménye, tehát alig elvitathatóan köztulajdon.

A tulajdonrendszer gyökeres átalakításának igénye a homogenizált államigazgatási tulajdonlás nyomán bekövetkezett és egyre súlyosbodó hatékonysági zavarok miatt fogalmazódott meg. Az átrendezés egyik legsúlyosabb nehézsége abban áll, hogy a tulajdonos-váltásnak úgy kellene végbemenni, hogy eközben a termelő vagyonjavak intaktsága, működőképessége megőrződjék, s elkerülhető legyen a termelési tényezők tömeges parlagosodása. Ugyanakkor értelmetlennek tűnik ex ante arányokat és mértékeket korlátként szabni a végső tulajdonosok jövőbeli szerepvállalására vonatkozóan,

kiváltképpen célszerűtlennek tűnik a privát tulajdon érvényesülési terének számszerűsítése.

Külön figyelmet érdemelnek az átalakítás elvi alapját jelentő megfontolások. A tulajdon szükségessége a társadalomgazdaság rendelkezésére álló vagyonjavak relatív szűkösségével áll kapcsolatban, s mint társadalmi viszony elsősorban nem az ember és dolog viszonya, hanem a tulajdon másokat kizáró monopólium-jellegéből adódóan ember és ember viszonya. A modern társadalomgazdaságban egyszerre van jelen az egyén által birtokolt kistulajdon, – ami a termelés szférájában azt jelenti, hogy a tulajdonos egyén maga egyben gazdálkodik is –, másrészt nemcsak jelen van, hanem jóideje uralkodó pozícióban van az üzleti vállalkozások alapját jelentő személytelen és összetett nagytulajdon. Az előzőekben megfogalmazottak szerint az átalakulás jelen pillanatában a tulajdont, mai jórészt megbontatlan monolitikus formájában csak és kizárólag közvagyonként tekinthetjük. A polgári áru- és piacgazdaság másfélszázados szerves fejlődése egyszerre megőrizte a kistulajdon nemzetgazdasági bázis-szerepét, illetve a kistulajdonosok milliónyi komponenséből felépítette a modern nagyvállalkozások tulajdon-birodalmait. A hazai átalakítás roppant bonyolultságát mi sem mutatja érzékletesebben, mint az, hogy e folyamat éppen ellentétes irányú. S még e nagyon kritikusnak minősíthető történelmi helyzetben is kísérletet kell tenni a szerves megoldásokra.

A tulajdonreformban meghatározó szerepe van annak, hogy a termelő vagyon az elmúlt évtizedekben kialakított üzemi-, vállalati-, intézményi szervezetrendszerben működik. Az átalakítás nehézségeit fokozza az is, hogy ez utóbbi szervezeti struktúra is súlyosan torzult, s a lekötött erőforrások újraelosztása, a visszavétel és a megkésett kompenzáció elkerülhetetlen. Az erőforrás allokáció mai üzemi-, vállalati-, intézményi beosztását nemhogy nem tekintjük változtathatatlannak, hanem éppen mélyreható átépítést tartunk szükségesnek a szervezeti rendszerben is.

Az elmondottak alapján kirajzolódik a tulajdonrendszer átalakításának végső célja, hatékony és működőképes tulajdonstruktúra létrehozása, amelynek kereteiben a jog és az etika normáinak érvényesülése mellett megteremtődnek a gazdasági hatékonyság szilárd alapjai. Minden látszattal ellentétben azt kell vélelmeznünk, hogy e működőképes tulajdonrendszer felépítése (eltérően a totális államosítás pár hónapos műveletsorozatától) nagy időigényű, pár hónap vagy év alatt kivitelezhetetlen, csak korszakos fejlődési folyamatként képzelhető el.

A tulajdonviszonyok jellemzése

A tulajdonrendszer mai állapota tipikusan átmeneti, még uralkodik a régi, ugyanakkor már jelen van az új is. Újnak a magántulajdont és a társasági tulajdont tekintve e két forma együttesen is csak a töredékét birtokolja a vagyon összességének. Meghatározó szerepe az államigazgatási és a vállalati önkormányzati tulajdonnak van. Mindkét formációból olyan fejlődésnek kell megindulni, amelynek végkifejlete e formációk teljes felszámolódása. A privát tulajdon szerepnövekedése ugyanúgy, mint a társasági tulajdon uralkodó pozíciója csak az előző formációk visszafejlődése árán képzelhető el.

A mai helyzet legalább két súlyos ellentmondást hordoz magában. Az egyik az önkormányzati formáció kibékíthetetlen logikai ellentéte a társasági modellel, a másik az államigazgatási vállalatok társasággá alakulásának jövedelmezőségi- hatékonysági akadályai. A nyolcvanas évek közepén bevezetett önkormányzati modell súlyos szerepzavarokat okozó pótcselekvés volt, amelynek nyomán a termelő vagyon legalább fele a köztulajdon területéről a parciális vállalati tulajdon kezébe csúszott, akarva vagy akaratlanul a tőke működtetőit ruházva fel tulajdonosi rendelkezési jogokkal. Külön magyarázat nélkül is belátható, milyen nagy jelentőségű a tulajdonosváltás a vagyon többségét birtokló államigazgatási és önkormányzatú vállalatok esetében. A kulcskérdés mindkét formáció esetében a társasági formába történő átalakulás.

Az önkormányzati modell meghonosítása mind bevezetésekor, mind a későbbiekben az illúziókeltés eszköze volt. Alaptalanul sugallta a tulajdonosi egyenlőség lehetőségét, a munkavállalók nyilvánvalóan rövid távú bér- és jövedelemérdekeltsége ellenére erőltette az alkalmazotti hosszú távú tőke- és vagyonérdekeltség látszatát. A társasági modell megjelenésekor okvetlenül szükség lett volna az önkormányzati formációval való ütköztetésre, a kibékíthetetlen ellentét deklarálására. Ehelyett a legkevésbé szerencsés megoldás nyert teret, a vállalati átalakulást szabályozó törvény az önkormányzati testületek döntésétől tette függővé a társasvállalkozássá alakulást. Minden látszat és hamis beállítás ellenére sem az önkormányzati testületek (vállalati tanács, közgyűlés, választott képviselők) sem a menedzserek, sem a dolgozók nem tulajdonosai vállalatuknak. A vállalati önkormányzat bevezetése időszakában pótszer volt a nem létező politikai demokrácia helyettesítésére. Ez utóbbi megvalósulása után nincs akadálya a politikai és a gazdasági motívumok világos elkülönítésének, a tulajdonosi demokrácia hamis képzete kiiktatásának.

Az úttévesztés világos bizonyítéka az önkormányzati és az államigazgatási vállalatok esetében a menedzserek tulajdonosi ambícióinak felerősödése, a dolgozók résztulajdonossá tétele intézményes kampányok révén, a többlépcsős tulajdonlási intézményrendszer kiépülése szelvényvagdosási attitűddel párosulva, a vállalati önátalakítás feltűnő ritkasága a másik társaságba átmentett vagyonnal szemben. Ha az úttévesztést nem is tartjuk kikerülhetetlen fátumnak, mégis érthető és magyarázható a tulajdonrendszer számos kezdeti zavara. Minthogy a homogenizált tulajdonrendszer évtizedei alatt igazi differenciáló ereje a társadalmi munkamegosztásban elfoglalt helynek lehetett, így aligha csodálkozhatunk azon, hogy az átmenet periódusában a társadalmi pozíciónak, illetve a tulajdonra vonatkozó politikai ígérgetésnek centrális szerepe van.

A tulajdonrendszer átalakítását alapvetően a gazdasági ráció megfontolásaira kell építeni. Minthogy a politikai hatalom jellege gyökeresen megváltozott, mód nyílik a politikai megfontolásoktól mentes tulajdonstruktúra felépítésére. Ha napjainkban az állam kísérletet tesz arra, hogy a vállalati önkomrányzattól visszavegye a tulajdonosi jogokat, ezt politikai felhanggal újraállamosításnak s mint ilyet, elítélendőnek minősítik a menedzserek. A dolgozókat és általában a munkavállalókat saját vállalatuknál igyekeznek résztulajdonossá tenni, vagy részjegyek vásároltatása vagy vagyonjegyek osztogatása révén, ami azonban könnyen válhat a gazdasági racionalitás érvényesülésének akadályává (struktúraváltás, munkahely megszűnés akadályozása). Még az említett két példa a politikai faktor hibás értelmezéséből táplálkozik, addig

a széles körben tapasztalható spontán privatizáció tudatos visszaélés a politikai korlátok leomlása által teremtett helyzettel.

A tulajdonrendszer átalakításának irányairól

A termelő vagyonjavak azon része, amely nincs magánszemélyek vagy társaságok tulajdonában, az társadalmi közvagyonnak tekintendő. Az átalakítás alapvető funkciója e vagyonösszesség osztottá tétele és végső tulajdonosokhoz történő eljuttatása. Átmeneti félmegoldásnak tekintjük mindazokat az általtulajdonosokat, amelyek az államigazgatási bürokrácia egyes intézményeinek átfestése révén avanzsáltak tulajdonossá vagyonkezelő központ, vagyonpénztár, holding stb. képében. E tekintetben szerves útnak azt tekintjük, ha tulajdonosi szereppel eredeti (végső) tulajdonosokat ruházunk fel. Ebben az értelemben az államkincstáron és a magánszemélyeken kívül végső tulajdonosnak a kommunális egységeket, az alapítványokat és egyesületeket tekintjük. Hatékonyan működő tulajdonrendszer ugyanis csak forrásokkal rendelkező, ezt a tőkét megőrizni és gyarapítani igyekvő gazdasági szereplőkre építhető.

A tulajdonosváltásnak két jól kivehető csapásirányát lehet megkülönböztetni. Az egyik a szó szoros értelmében vett privatizáció a tulajdont és a működtetést egyesítő kisvállalkozásban, a másik a relatíve nagy tőkelekötéssel működő vállalatok társas vállalkozássá alakítása. Ez utóbbinak természetesen ugyancsak van privatizációs vonatkozása. Vegyük először a közvetlen privatizációt a kisebb vállalkozások példáján. A termelő vagyonjavak összességén belül a tulajdonost és működtetőt egyesítő kisebb vagyonok jelentik azt a kört, ahol a vagyon- vagy tőkeérték alapján ellenérték fejében elidegeníthetők a kereskedelem, a vendéglátás, a szolgáltatás, de ugyanígy az ipar vagy az élelmiszergazdaság kisebb üzleti egységei. A magánmegtakarítások vagy a mobilizálható személyi vagyonok e kisméretű termelő vagyonok megszerzésére a legegyszerűbb és legközvetlenebb módon nyújtanak módot. Nyomatékosan fel kell hívnunk a figyelmet arra is, hogy a tulajdonost és működtetőt egyesítő kis üzleti egységek reprivatizálása egyben annak a vállalati struktúrának a lebontását is igényelné, amely e kis üzleti egységeket ma nagyvállalatokká integrálja. E sávban a tulajdonszerzés pénzellenérték kifizetésével történhet, s erre a magánmegtakarítások lehetőséget adnak. A pontosság érdekében hangsúlyozni szükséges, hogy ez elmúlt évtizedben elterjedt bérleti formációtól eltérően nem a vállalat adja el magánvállalkozóknak a kis üzleti egységeket, hanem az állam, mint a közvagyon felelőse adja el ellenérték fejében új tulajdonosnak. E folyamat révén viszonylag rövid idő alatt sokszor új, önálló magánvállalkozás jöhetne létre, amelyet a tulajdonos működtet.

Sokkal bonyolultabb a kérdés a termelő vagyonjavak többségét lekötő és működtető nagyobb vállalkozások esete. Ezek körében — különösen rövid távon — igen csekély a közvetlen privatizálás esélye. A lekötött vagyonérték nagysága ab ovo kizárja az ilyen termelő egységek egyéni vagy családi tulajdonba vételét, de a bérbevétel sem alapulhatna megbízható garanciákon. Igen ritkák az olyan volumenű egyéni vagyonok, amelyek zálogul szolgálnának az esetleges vagyonpusztulás ellentételezésére. A viszonylag nagy tőkelekötéssel rendelkező vállalkozások esetében a reprivatizáció a részvények magántulajdonba kerülése útján megy végbe. Nem szabad szem elől

tévesztenünk azt a minőségi különbséget, amely e tőkeigényesebb vállalkozásokat a kis üzleti egységektől elválasztja: e különbség a tulajdonlás és működtetés elválasztásában van. Az önkormányzati és a társasági formáció egyik kardinális eltérése is éppen az említett elválasztáshoz kapcsolódik. Amíg ugyanis az önkormányzati-önigazgató vállalkozást belső, öntulajdonlás jellemzi, addig a társas vállalkozás tulajdonosai a vállalaton kívül vannak.

A nagyobb vállalkozások átalakítása két lényeges műveletsorral azonosítható, egyrészt a tulajdon osztottá tétele és a résztulajdon végső tulajdonosokhoz történő eljuttatása, másrészt a vállalatirányítás belső rendszerének átformálása. A már említett fordított irányú átrendezés körülményei között nem kevés nehézség származik abból, hogy a vállalati termelő vagyonok felépítésére résztulajdont szerző forrástulajdonosok közreműködésével nincs szükség. Hiszen a vagyonjavak az elmúlt évtizedek akkumulációi eredményeként az üzleti vállalkozások rendelkezésére állnak. Az egyetlen részvénypakettbe sűrített vállalati vagyon megbontására természetesen szükség van, a könyv szerinti, a piaci vagy az újraelőállítási vagyonértékre alapozva alaptőkét szükséges megállapítani, s ezt részvények meghatározott számával és egységnyi névértékékével kifejezni. Tekintettel arra, hogy a termelő vagyonjavak újbóli beszerzése értelmetlen lenne, a vállalkozás résztulajdonát reprezentáló értékpapírokat teljes egészükben szükségtelen az értékpapírpiacon megjeleníteni. Az átalakult vállalatok számára az alaptőkét kifejező részvényállomány csupán töredékének értékesítése célszerű. Éppen annyi, amennyi forrásra (ígéretes befektetés reményében) feltétlenül szükségük van. A vállalati részvények lassú és fokozatos piacra vitelét a forrásbevonás óvatosságán túl az is indokolja, hogy a részvények tömeges felvásárlására a magánmegtakarítások korlátozottsága miatt nemigen számíthatunk. Hosszabb távon a vállalati részvények akkora hányada kerülhet magánszemélyek birtokába, amennyit a magánmegtakarítások képesek befektetni.

Ellenérték nélkül csupán egyetlen végső tulajdonos juthatna vállalati részvényekhez, mégpedig az államkincstár. A ma társadalmi közvagyonnak tekinthető termelő vagyonállag ez esetben jelentős részben továbbra is állami tulajdonban maradna, s az ennek arányában a vállalat által fizetett osztalék a társadalmi közkiadásokat finanszírozná. Az állam által elvárt osztalék rátájának természetesen igazodni kell a vállalatok valós tőkemegtérülési és jövedelmezőségi képességeihez, mind az irreálisan alacsony, mind a maximalista várakozás kerülendő lenne. Az állam által átvett részvényállomány ágazatonként és vállalatonként differenciált lenne, s alapvetően függne a korábbi akkumuláció jellegétől (a vállalat jórészt belső akkumulációból vagy időközben letörlesztett hitelekből fejlődött vagy döntően állami segítségből). Feltételezhető, hogy a profit miatt kevésbé jövedelmező vállalatok részvényeit lenne célszerűbb állami tulajdonban hagyni.

Új vonásként, fokozatos felépülés eredményeként a vállalati részvények jelentős vásárlói lehetnek a kommunális egységek, az alapítványok, az egyesületek. Rövid távon is számítani lehet arra, hogy a társadalombiztosítási- és nyugdíjalapok, az általános biztosítás intézményei, valamint a pénzintézetek – tekintettel az általuk birtokolt vagy kezelt források jelentős volumenére – jelentős mennyiségű részvényt vásárolnak föl. A lényegében effektív tulajdonosként tekinthető (vagy végső tulajdonosok pénzét tartósan kezelő) felsorolt intézmények egyértelműen érdekeltek (s egy-

ben kényszerítettek) a rájuk bízott tőke megőrzésében és gyarapításában. Ez a biztosítéka annak, hogy pénzforrásaikat igyekeznek majd a legígéretesebb (vagy legmegbízhatóbb) üzleti vállalkozások részvényeibe fektetni.

A későbbiek során az állam, illetve a fentebb felsorolt intézmények által birtokolt részvények a vállalat által is visszavásárolhatók, de minden korlátozás nélkül magánszemélyek birtokába is juthatnak. Amint újból hangsúlyoznunk kell a tulajdonosváltás kapcsán az az ellenérték nélküli tulajdonhoz jutás kizárása. Vállalati résztulajdont reprezentáló értékpapírokat nem tartunk célszerűnek ún. vagyonkezelő intézményeknél elhelyezni. A közgazdasági logika e tekintetben egyetlen, a tőke hosszabb távú megőrzésében és gyarapításában érdekelt, jól definiálható tulajdonost követel az egyik oldalon, s a tőke hatékony működtetésére képes menedzsereket a másik oldalon. Egyetlen vagyonegységről elvileg több papírt is kiállíthatunk a résztulajdon reprezentálójaként, arról azonban nem feledkezhetünk meg, hogy értékpapírpiaci forgalomba kerülésük után is csupán abban az egyetlen jövedelemben találhatják meg legitimációs bázisukat, amit a termelő üzleti vállalkozás realizálni képes.

A vállalati tulajdon egységekre bontásának szükségessége mellett hasonlóan fontos kérdés a vállalat belső irányítási modelljének átformálása. Amennyiben a részvények nagyszámú külső tulajdonos kezébe kerülnek, meg kell oldani a részvényesek vállalaton belüli képviseletét. A vállalat vezetése a tulajdonosokat (részvényeseket) képviselő pólus (igazgatótanács, felügyelőbiztotság) és a tőkét működtető menedzserek erőviszonyán az utóbbiak előzőek által gyakorolt kontrollján alapul. A társas vállalkozás keretei között csak olyan megoldás fogadható el, amely egyértelművé teszi a tőkeműködtetők tulajdonosok által gyakorolt kontrollját. Minthogy minden részvényes érdemben nem vehet részt a vállalat irányításában, elengedhetetlenül szükséges a menedzserekkel szembeni pl. igazgatótanácsi ellenpólus kimunkálása. Ez az eddigi gyakorlatunkban nem alkalmazott irányítási modell segít kiiktatni és elkerülni azokat a szerepcseréket és -tévesztéseket, amelyeket az átmenet eddig időszakában tapasztalhattunk.

Az új tulajdonrendszer mechanizmusainak értelmezéséről

A tulajdonrendszer átalakulásának eredményeként a termelő vagyonjavak tulajdona közvetlenül vagy közvetve egyéni és kollektív tőketulajdonosok kezébe kerül. Az ex ante aránymeghatározás vagy korlátok kijelölése értelmetlen és szükségtelen, a tulajdonossá válást egyedül az ellenérték (pénzforrás) birtoklása szabályozhatja. Nem volna szerencsés a leírt átalakulási folyamat időigényének becslése sem, annyi azonban újból hangsúlyozható, hogy vélhetőleg nem rövid távú feladat lesz. Evidencia, hogy a külföldi tőketulajdonosok is bekapcsolódnak az átrendeződés folyamatába.

A vállalatok tulajdonlása és az üzleti vállalkozás forásszerzése szerves kapcsolatban van egymással. A tulajdonból való részesedés természetszerűleg az egyik legfőbb generálója a jövedelmek makrogazdasági elosztásának, mindazonáltal a résztulajdon részvényeken keresztüli birtoklása nem degradálható pusztán elosztási jövedelemrészesedési kérdéssé. A tulajdonrendszer radikális átalakítására éppen azért kerül sor, hogy a termelő vagyon működtetésének hatásfoka nagyságrendekkel javítható legyen.

Ezt a működőképes tulajdonrendszer azáltal segítheti, hogy a forrástulajdonosok folyamatos kontrollt gyakorolnak a befektetett források minden egységének vállalati hasznosítása fölött.

Világosan látnunk kell, hogy a megjelenő részvények nem új jövedelemrészesként jelennek osztalékot várva, hanem úgy épülnek be a jövedelemelosztási folyamatba, hogy eközben szükségszerűen átstrukturálódik a jövedelemszerkezet. A jövedelemelosztásnak, arányainak szükségszerűen igazodni kell a jövedelemképződés, valamint a -megtérülés valóságos folyamataihoz. Minthogy az üzleti vállalkozások által realizált jövedelem adóra, kamatra, osztalékra, valamint a vállalatban visszatartott jövedelemre oszlik, a négyféle hasznosítási módnak egymással harmonizálni kell. A múlt gyakorlatának egyik legkritikusabb pontja a realizált jövedelem túlterhelése a felhasználási jogcímek által. Az adó-, a kamat-, az osztalékpolitikát egymással szükséges összehangolni, ügyelve arra, hogy az üzleti vállalkozás e terheken túl tőkenövelési céllal vissza is tarthasson bizonyos részt saját jövedelméből. Az adó, a kamat és az osztalék természetesen egymástól különböző karakterű szabályozó. Az adót az állam döntései deklarálhatják és módosíthatják, ha az állami szerepvállalás éppen csökkenő a közkiadásokban s általában a társadalmi teherviselésben, akkor az adóráta csökkenhet, aminek kétségtelen ösztönző hatása van a vállalkozásra. Ettől eltérően a kamatnak van egyfajta belső determináltsága, amit a tőke- és pénzpiaci kínálat, a várakozások, az infláció, a tőkepiaci kereslet egyaránt befolyásol. A jövedelmet realizáló (és forrásokat igénybe vevő) vállalat szempontjából az a tényleges megtérüléstől független, fix kötelezettség. Az osztalék pedig tipikusan megtérülésfüggő elosztási kategória, az osztalék mindenkori mértéke függvénye a tényleges jövedelemnek, tulajdonképpen a kötelezettségek teljesítése utáni maradék. Ez az oka annak, hogy az állam által birtokolt vállalati részvények után ex ante legfeljebb egy minimális rátakövetelményt célszerű megszabni, mert ellenkező esetben bármiféle maximalizmus felboríthatja a jövedelemelosztási arányokat.

Szembe kell nézni avval a nyilvánvalóan kedvezőtlen körülménnyel, hogy gazdaságunkra jó ideje a tőkemegtérülés tragikus lelassulása, az alacsony átlagjövedelmezőség a jellemző. Az új tulajdonrendszer könnyenn működőképtelenné válhat akkor, ha a túlzottan magas adóráták túlduzzasztott kamatrátákkal és az állami tulajdonú részvények maximalista osztalékvárakozásaival párosulnak. Ugyanis a jövedelem az üzleti vállalkozásokban realizálódik, így ezek nemcsak érdekeltek a visszatartott jövedelem mint végső maradék meghatározott nagyságának (valamennyi külső kötelezettség levonása utáni) birtoklásában, hanem akár még az infláció fokozásával is képesek tenni ennek érdekében. A jövedelemelosztási jogcímek strukturális harmonizálása megköveteli az adóráták mindhárom adózási síkon történő mérséklését, a kamatszabályozás függővé tételét a tőke- és pénzpiac arányaitól párosítva ezt visszafogottabb jegybanki kamatpolitikával.

Az átalakítás eddigi tapasztalatai egyértelműen negatívak a jövedelemelosztásra nehezedő aránytalanul nagy terhek miatt. Az adópolitika nyomasztó túlsúlya nem enyhül, a pénz- és tőkepiaci jövedelemelosztás szerepe továbbra is alárendelt. Ennek egyszerre oka az állami kiadások túlméretezettsége, az üzemi veszteségeket eliminálló nagy összegű szubvenció, általában a túlzott állami szerepvállalás. Ezzel egyidejűleg

túlzott és megalapozatlan várakozások fűződnek a részvények birtoklása révén nyerhető osztalék rátájához és volumenéhez.

Mindent egybevetve számos veszélye van az infláció elszabadulásának s annak, hogy a lényegében kialakulatlan és kellően meg nem erősödött tőke- és pénzpiac alapvetően megrendelül. A jövedelemelosztási és részesedési várakozások nem szakadhatnak el a makrogazdaság tőkemegtérülés realitásától. Az említett négyféle címen csak a realizált, valóban létező jövedelemből lehet részesedni, s ez az osztozkodás a jogcímmel rendelkezők között csak egymás rovására mehet végbe. Fejlődési sajátosságainkból adódóan különösen fontos az állam (a törvényhozás) szerepe. Az arányok harmonizálásában az államnak azért van kulcsszerepe, mert egyszerre meghatározója az adórátáknak, a jegybank közvetlen befolyásolásán keresztül az alapkamatnak, s a részvények nagy hányadán keresztül a várt osztaléknak. Ha mindhárom esetben maximalizmus jellemzi magatartását, akkor éppen az állam borítja fel a jövedelemelosztási várakozások képletét.

Az új tulajdonrendszer kiépítése során számos olyan korláttal találkozunk, amelyek rövid távon fékeznek, ugyanakkor – legalábbis elvileg – elháríthatók. Ha mégsem, akkor az új tulajdonstruktúra hatékony működését is képesek megakadályozni. Ezek közül két jelenséget külön is érdemes kiemelni: a bürokratikus-adminisztratív irányító mechanizmusok és a veszteséges vállalatok kérdését.

A tulajdonrendszer átépítésének egyik legszembetűnőbb rövid távú tapasztalata a túlduzzasztott közép- és felsőirányító struktúrák vagyonkezelővé átalakulásának folyamata. A trösztök, nagyvállalatok, központi irányító szervezetek bürokratikus struktúrái a jövedelemből való további részesedés, tehát az önátmentés szándékával alakítják önmagukat vagyonkezelővé, holott – mint korábban említettük is – egy vagyonegység mellé elegendő egyetlen végső tulajdonost hozzárendelni. A többlépcsős tulajdonlási struktúra a jövedelemből való részesedés elosztási attitűdjét aránytalanul felerősíti. A legfontosabb rövid távú tapasztalat úgy fogalmazható meg, hogy a bürokratikus-adminisztratív, a vállalatokra nehezedő és a piacot helyettesítő struktúrák lebontása rendkívül lassan halad, a vállalkozási attitűd jelentkezése a kevésbé jellemző, döntő szerepe az elosztási-részesedési céllal véghezvitt önátmentésnek van. Mindez önmagában is elegendő a jövedelemelosztási mechanizmus súlyos eltorzításához.

A meghatározott jövedelmet realizáló üzleti vállalkozás osztalékot fog fizetni e vagyonkezelők kvázi tulajdonosoknak (összetett nagyvállalat esetén akár többnek is), az államnak, a többi tulajdonosnak, továbbá e jövedelemből adót az államnak, kamatot a hitelezőknek. Talán a kiemelkedően jó jövedelmezőség sem lesz elegendő ennyi hozamvárományos kielégítéséhez. Ez a képlet kísértetiesen visszaidézi a múltat, a 68-as reform után bevezetett nyereségérdekeltségi rendszer valamennyi anomáliáját. E köztes, piachelyettesítő struktúrák fokozatos kiiktatása, lebontása, illetve egyes darabjainak piacosítása kínálkozik egyetlen megoldásként, hiszen a vagyont igazán a működtető kezeli, amikor gondoskodik intaktságának megőrzéséről, megfelelő hasznosulásáról és gyarapodásáról. A működtető ellenpólusaként nem értékpapír-adminisztrálókra, főfunkcióként csak szelvényvagdosást végzőkre van szükség, hanem olyan effektív és végső tulajdonosra, aki arról dönt, hogy tőkerészét továbbra is adott vállalkozásban tartja vagy a tőkét onnan kivonva másutt kedvezőbb várakozások reményében fektetheti be.

Hasonlóképpen súlyos kérdés az átmenet időszakában a veszteséges vállalatok helyzete. Közismert alapkövetelmény, hogy társas vállalkozás csak jövedelmezően működhet, ellenkező esetben vagy megszüntetik vagy beolvasztják. Széles körben ismert gazdaságunkban, hogy különösen a nagyvállalati körben számos olyan egység van, amely piaci körülmények között (tehát nélkülözve a számos formában nyújtott paternalista segítséget) egyszerűen nem felel meg a társas formáció alapkövetelményeinek. Ennek természetesen nagyon sok oka van, amelyeket egyetlen gondolattal úgy fejezhetnénk ki, hogy vállalataink nem csekély hányada a szó szoros értelmében nem tekinthető igazi üzleti vállalkozásnak. Számos vállalkozás- és piacidegen funkciót hordoznak, erőforrás-lekötésük, termelési méreteik, foglalkoztatotti-alkalmazotti létszámuk, belső irányítási szerkezetük nem felel meg az üzleti vállalkozástól elvárt kritériumoknak. E vállalati kör önátalakítása csak úgy mehetne végbe, ha az egykor beolvasztott kis és középvállalatok a nagy szervezetből kiválva újra önállóvá válnának. A nem a közgazdasági ésszerűség alapján létrehozott nagy egységek megfelelő fogyókúra és karcsúsítás után elérnék azt a méretet és struktúrát, ami biztosítja a határbevétel és határköltség egyensúlyát. Mindent egybevetve az egyes vállalatok csak jelentős átépítés után válhatnak alkalmassá a társas formáció felvételére. E nagyvállalatok fogyókúrája a termelési tényezők mind a termelő vagyon, mind a foglalkoztatottak nagyfokú, mozgását váltja ki, az erőforrások reallokációja alig felmérhető mobilizációt válthat ki. Az üzemi-, vállalati szervezeti struktúrának mélyrehatóan át kell alakulni, az erőforrások nagymérvű átcsoportosulása által kísérve ahhoz, hogy a viszonylag nagy tőkelekötéssel működő vállalkozások megfeleljenek a társasági modell követelményeinek.

A történelmi előzmények, nevezetesen a köztulajdon több évtizedes fennállása az oka annak, hogy a belátható közeljövőben az tűnik a leginkább méltányosnak, ha a termelő vagyonjavak résztulajdonáról kiállított értékpapírok tekintélyes hányada az állam kezében marad, s az utána járó hozam társadalmi közkiadásokat finanszíroz. Semmivel nem lenne magyarázható, ha a tulajdonból való hozam-részesedést lehetővé tevő értékpapírokat ellenérték nélkül osztanánk ki. Azon túl ugyanis, hogy a részvény résztulajdont bizonyít, osztalékra jogosít, általa tőkeforrás jut a megtakarítótól a tőkeműködtetőhöz, a részvénynek a pénz- és tőkepiaci adásvétel során kialakuló árfolyama alapján mehet végbe az illető vállalkozás folyamatos tőkepiaci kontrollja és értékelése. Ez a legfőbb oka annak, hogy a vagyon egységeket képviselő részvények kibocsátásával, a bevont források hasznosításával, az osztalékfizetési képesség folyamatos fenntartásával nagyon óvatosan kell bánni az üzleti vállalkozóknak. A tulajdonrendszer egész átépítési folyamatának a részvény mint a forrástulajdonosok pénzügyi befektetését hordozó értékpapír, a legérzékenyebb és legkritikusabb pontja. Kis sarkosítással úgy is fogalmazhatnánk, hogy a tulajdonstruktúra átalakításának a monolit tulajdon egységekre bontása a leglényegesebb mozzanata, s az ezt kifejező részvény kiemelkedő jelentőségét is ez adja. Az osztott tulajdon keretei között válik nyilvánvalóvá a modern árugazdaság befektetéseinek kettős természete. Az első lépés egy pénzügyi befektetés a tulajdonos (részvényes) által, a második pedig a tőkeműködtető által eszközölt befektetés, az átvett forrás dologi tőkébe irányuló beruházása. A pénzügyi befektetés folyamatos kontrollt gyakorol a tőke-

működtetők dologi tőkebefektetései fölött, s ez az értékelés lesz a tőkepiaci bizalom további biztosításának vagy megvonásának alapja.

Számos megfontolással igazolható lenne, miért káros a részvényt egyszerű jövedelemrészesedési üggyé degradálni, ahogy ez napjainkban történik. A legdöntőbb kérdés ezzel összefüggésben nyilvánvalóan az, hogy egyáltalán termelődik-e jövedelem, amiből adó, kamat és osztalék fizethető, s belőle egy rész a vállalatnál visszatartott jövedelemként megtartható. Feloszthető jövedelem pedig csak olyan körülmények között képződik, ha a vállalati összbevétel tartósan meghaladja az összes kiadásokat. A kulcskérdés tehát a vállalat piaci realizálásának folyamatossága, versenyképes termékek és szolgáltatások jövedelmező áron történő értékesítése, a relatív ráfordítások folyamatos leszorítása, a gazdaságos termelési méretek elérése. A részvényt kibocsátó üzleti vállalkozásnak folyamatosan felelni kell annak az ígéretnek a beváltásáért, amit a részvény mint a résztulajdont bizonyító értékpapír megtestesít. A vázolt tulajdonrendszer csak akkor lesz működőképes, ha folyamatosan jövedelmező vállalatok ezreire-tízezreire épülhet, hiszen mind a hitelezők mind a tulajdonosok felé képesnek kell lenni az ígéretek folyamatos beváltására. Végső soron makrogazdasági méretekben folyamatosan fenntartott kielégítő ütemű gazdasági növekedésre, vállalati viszonylatban pedig tartósan érvényesülő jövedelmezőségre van szükség. Az összgazdasági forrás-átcsoportosítás folyamatossága, az értékpapírpiac stabilitása, a gazdasági aktorok közötti kapcsolatokban a bizalom csak akkor őrizhető meg, ha a vállalati vagyon „megkettőződése" nyomán piacra kerülő részvényállomány legitimitása biztosítható az üzleti vállalkozások folyamatos jövedelmezősége által.

Az elmúlt évtizedek a tulajdon szempontjából egyféleképpen értelmezhetők: az említett idő alatt felhalmozott vagyon a társadalom egészének közös kincse. (Ez a megközelítés nem zárja ki az államosítás, illetve a kollektivizálás során elvett, főleg ingatlanjavak szabályozott körülmények közötti visszaszolgáltatását.) Az új tulajdonrendszer felépítése során olyan ütemben lehessen tulajdonossá válni (az államot leszámítva), amilyen tempóban ezt a forrástulajdonosok nettó megtakarítása lehetővé teszi, illetve amilyen mértékben ezt az üzleti vállalkozások forrásszükséglete indokolja.

Záró gondolatok

A címben és a kifejtés során azért említünk tévutakat és úttévesztéseket, mert számos példáját látjuk annak, hogy a szerves megoldások helyett a valódi tartalmi változást nem biztosító utaknak van inkább keletje. A homogenizált államigazgatási tulajdonlás átalakítása során feltétlenül meg kell akadályozni, a rendelkezési és haszonélvezeti előjogok átmentését és az új körülmények közötti megalapozását. Az eddig kibocsátott s a tulajdonreformot vezérlő törvények nyomán olyan tulajdonszerkezet is létrejöhet, amely tartósan rögzítené a múlt máig továbbélő monopolstruktúráit, a piacot korlátozó és helyettesítő intézményeket, a piacellenes összefonódásokat, s hosszú időre elodázná a hatékony tőkepiac kiépülését. Súlyos károk forrása lenne az is, ha az irányító pakettek egy-egy vállalkozás esetében egyetlen tőketulajdonos által sajátíttatnának ki.

Alapvető, hogy a termelő vagyonjavak egyes vállalatokban elhelyezett és meg-

szervezett állományát mind vagyon- mind tőkeértékelés alá vessék. Minthogy évtizedeken keresztül ismeretlen volt mind az egyes vagyon, mind egész vállalkozások tőkeértékének mérése, így napjainkban aligha csodálkozhatunk az elvi tájékozatlanság és a praxishiány együttes érvényesülésén.[6] Amíg nem történik meg jóvátehetetlenül sok hazai vállalkozás messze a vagyonérték alatti elkótyavetyélése, ideje figyelmeztetnünk arra, hogy az akut csődveszélynek kitett vállalkozásokat leszámítva a termelő egységek többsége bejáratott és működőképes vállalkozás, amelynek valamilyen mérőszám által megállapított vagyonértékén túl van tőkeértéke is. Ez meghatározott időhorizonton az anticipált hozamok tőkésítése (diszkontált jelenérték számítása) révén becsülhető. Az átalakulás eddig eltelt időszakában a könyv szerinti vagyonértékhez való merev ragaszkodás az uralkodó, holott a vagyonjavak értékbecslése emellett alapulhatna még a piaci, az újratermelési értéken vagy bármilyen műszaki-gazdasági analógiát felhasználó közelítő becslésen vagy párhuzamos értéken. Működő vállalkozások nem a tevékenység csődje által előidézett kritikus helyzetben gyakran indokolatlanul kényszerülnek felszámolási értéken kimutatni a vagyonjavak összességét. A vagyonérték-számítás feltűnő egyoldalúsága mellett még nyomokban sem fedezhető fel a nettó várható pénzáram becslésén alapuló tőkeérték megállapítás. Ennek egyik magyarázata az lehetne, hogy a vagyonkezeléssel megbízott állami szervezet sem szakmailag, sem a feladatteljesítés kapacitása tekintetében nincs abban a helyzetben, hogy saját vagyon- és tőkeértékbecslései ismeretében vétót emelhetne a méltatlanul alacsony tranzakciós áron lebonyolódó adásvételek ellen. Ugyanígy az is oka lehet a tőkeérték számítás becslésének, hogy sem a tulajdonosok képviselői, sem a velük alkupozícióban levő menedzserek nem a magukat megillető helyet foglalják el a vállalatirányítás csúcsán.

Óvakodnunk kell az olyan szélsőséges megnyilvánulások igaz ítéletként való elfogadásától, melyek termelő vállalkozásaink vélelmezett tőkeértékét a könyv szerinti nettó vagyonértéknél is kisebbre becsülik. A vagyonjavak valós tőkeértéke, de ugyanígy javak összerendezett egységét jelentő vállalkozások tőkeértéke is ex ante csupán becsülhető bizonyossággal csak ex post minősíthető. Ezért lenne elengedhetetlenül fontos termelő vagyonjavaink egyre nagyobb hányadát végső tulajdonosok kezében tudni, akik megkeresik a legmegfelelőbb tőkeműködtetőket; ez utóbbiak egyetlen funkciója pedig az intaktan megőrzött vagyonállag tőkeértékét a tulajdonosok számára maximalizálni.

Csalóka látszatok rabjai vagyunk, amikor a gazdasági kiúttalanságot, a növekedéshiányt tőkehiányra, a vagyonjavak korszerűtlenségére vezetjük vissza. Részigazság nyilvánvalóan rejlik az említett korlátokban, de a lényeg inkább ott van, hogy a vagyonérték manipulálása helyett (ami a hozamrészesedési arányok felsrófolását szolgálja) az átalakulás során elsősorban azért lenne korrekt vagyonértéket becsülni, hogy belőle visszafelé következtethessenek a deklarált alaptőkére, s hogy az adóztatás lehetőleg méltányos bázison történjék. Hasonlóképpen fontos lenne, hogy mind az új tulajdonos, mind a jövendő működtető legyen érdekelt (sőt kényszerített) a vagyonjavakban vagy azok összrendezett egységében szunnyadó tőkeérték minél reálisabb felmérésében s ugyanígy kiaknázásában. Ha egy gazdaságra tartós stagfláció jellemző akkor a lekötött tőke folyamatos megtérülésére nem lehet számítani, a termelő vagyonjavak nem többek holt, hozamgenerlásra alkalmatlan eszközöknél.

IRODALOM

Antal László: A szocialista tulajdonrendszer megújulása és a tőkeáramlás
Bankszemle 1988/11–12

Barta Imre: Tőke -versus vagyonérdekeltség
Pénzügyi Szemle 1989/1

Bársony Jenő: A vagyonérdekeltség érvényesítésének lehetőségei és irányzatainak kritikája
Gazdaság 1988/3

Bársony Jenő: Hol tart a tulajdonreform ügye?
Közgazdasági Szemle 1989/5

Bársony Jenő: Vagyonérték – tőkeérték
Figyelő 1989. V. 11.

Bélyácz Iván: A vállalati érdekeltség új centruma
Tervgazdasági Fórum 1989/2

Bélyácz Iván: A vállalati átalakulás szükségessége, buktatói
Bankszemle 1989/8

Krokos János: Teljesítményalku helyett vállalkozási versenyt
Közgazdasági Szemle 1988/7–8

Krokos János: A tulajdon szuverenitása
Valóság 1989/7

Matolcsy György: Változatok a tulajdonreformra
Gazdaság 1988/4

Soós Károly Attila: Privatizálás, dogmáktól mentes önigazgatás és „tulajdonreform"
Közgazdasági Szemle 1989/7–8

Tardos Márton: Vállalati tulajdon, vagyonérdekeltség, tőkepiac
Külgazdaság 1987/3

BÁN ERVINNÉ – NÁDUDVARI ZOLTÁN:

AZ ELEKTRONIKAI TERMÉKEK ALKALMAZÁSÁNAK STATISZTIKAI ÉRTÉKELÉSE

Az 1988. évi ipari termelésben az összes elektronikai termék (75,4 milliárd forint) több mint 69 százaléka elektronikus termék, közel 23 százaléka elektronizált gép, berendezés, 8 százaléka elektronikai alkatrész volt. Az elektronikai termékek kibocsátásának 1986–1988 közötti időszakában végbement szerkezetváltozására a következők jellemzők:

– Az irányítástechnikai, automatikai és számítástechnikai termékek részesedése (16,6 százalékról 21,2 százalékra) tovább nőtt, a mikroelektronikai elemeket alkalmazó, növekvő intelligenciájú beruházási javak típuscserélődése felgyorsult, s a növekmény jelentős részét az importált korszerű alkatrészekből szerelt új eszközök (elsősorban személyi számítógépen alapuló rendszerek, perifériális készülékek) alkotják:

– Viszonylag stabil a vezetékes hírközlő készülékek (12,8 – 13,5 százalék), valamint a vezeték nélküli hírközlő berendezések (11,1 – 10,7 százalék) részesedése, amit a külkereskedelmi értékesítés (alapvetően a rubelelszámolású export) alapozott meg. Az export stabilizáló szerepe 1989-ben a drasztikusan korlátozott kiviteli kontingensek, valamint a visszatartó célú adóterhek növekedése következtében megszűnt, s 1990 elején nehéz helyzetbe kerültek a nagyobb volumenű KGST-exportra (államközi megállapodások szerint) kötelezett cégek;

– A lakossági kereslet határozottan módosult a szórakoztató elektronikai termékek iránt, a típusösszetételben a liberalizált importverseny miatt felgyorsultak a változások, s ebben az 1989-től megerősödött „bevásárlóturizmusnak" is jelentős a szerepe;

– Az ipari termelőberendezések elektronizált (például számvezérléses) típusaiból a hazai kibocsátás – átmeneti bővülést követően – drasztikusan csökkent 1988-tól, mivel a gépipari export visszafogása elsősorban a beruházási javakat érintette és a belföldi gépberuházások volumene összességében csökkent. A magyar elektronizált termékek konvertibilis exportját a fejlődő országok megromlott fizetőképessége mellett az is korlátozza, hogy a fejlett tőkés országok növekvő (műszaki, termeléshatékonysági, rendszerintegrálási, szolgáltatási stb.) követelményeivel a gépgyártó vállalatok – néhány kivételtől eltekintve – nem tudtak lépést tartani.

Az elektronizált termékek az érintett termékcsoportok 1988. évi összes kibocsátásának értékében 24,2 százalékkal részesedtek (1986-ban 16,7 százalékkal), ezen belül a szerszámgépek 69 százaléka, a dróthúzó, -feldolgozó és kábelgyártó gépek 93 százaléka, a felületkezelő és kikészítőgépek 87 százaléka volt elektronizált. Feltűnően alacsony (a korábbi évekhez képest határozottan csökkenő) az elektronizált

típusok értékaránya az élelmiszeripari gépek (12,6 százalék), valamint az általános rendeltetésű gépek (9,4 százalék) csoportjában, feltehetően azért, mert a magyar gépgyártóknak még nem vált létérdekévé az elektronikán alapuló termékfejlesztések meggyorsítása, igazi verseny hiányában a hagyományos típusokkal is eljuthatnak piacaikra.

Az elektronikai termékek külkereskedelmi forgalma

Az összes elektronikai termék behozatalának 1988. évi értékében (20,0 milliárd forint), az irányítás- és számítástechnikai termékek (47,6 százalékos) aránya a legnagyobb és részesedésük (az 1986. évi 34,2 százalékról) jelentős mértékben nőtt. Az importnak csupán egyötöde volt 1988-ban (1986-ban még 32,2 százaléka) a híradástechnikai termék és határozottan csökkent az elektronikai építőelemek részesedése is (1986: 20,7 százalék, 1988: 12,9 százalék) a magyar elektronikai importban. Ez utóbbi tendenciát az magyarázza, hogy a komplett funkciót igénylő felhasználók nagyobb fajlagos teljesítményhez juthatnak, ha a megbízható működésű komplett számítástechnikai, irányítástechnikai modult veszik meg, mint ha a magyar berendezésgyártók (vámokkal terhelten) a mikroelektronikai és egyéb elektronikai részegységeket importálják.

Az összes elektronikai termék kivitelének 1988. évi értékében (33,5 milliárd forint), az irányítás- és számítástechnikai berendezések aránya 33 százalékra nőtt (1986: 28 százalék), ugyanakkor a híradástechnikai termékeké 23 százalékos szinten stabilizálódott. A magyar műszerek, illetve orvosi, gyógyászati termékek nemzetközi versenyképességének romlására utal, hogy arányuk a vizsgált időszakban nagy mértékben csökkent, a hagyományos típusok nagy része elavult, az újabb műszergenerációk piacravitelét viszont műszaki és gazdálkodási gondok egyaránt hátráltatják. A korszerű műszergyártási technológiákat a magyar üzemek csak szórványosan, nem kellő hatékonysággal alkalmazzák, a világszerte már végbement technológiai rekonstrukciókhoz képest az ismert beruházási és megtérülési viszonyok miatt több éves a magyar elektronikai berendezésgyártók késése. A nemzetközi termékszavatossági előírások (például az Európai Közösség országaiban) egyre inkább a terméket létrehozó eszközöket, eljárásokat, a minőségbiztosítás átfogó rendszerét veszi figyelembe (nem a bevizsgálásra bocsátott termékpéldányokat) és ebben a hazai üzemek évtizedes hátrányban vannak a konvertibilis piacokon csúcstechnikával megjelent versenytársaikkal szemben.

Az elektronikai termékek 1988. évi összes behozatalának közel 69 százalékát (1986-ban 62 százalékát) a nem rubelelszámolású, 31 százalékát a rubelelszámolású importból szerezték be, ezen belül meghatározó a konvertibilis elszámolások aránya a műszerimportban (80 százalék), az irányítás- és számítástechnikai berendezések (74 százalék), a fémmegmunkáló szerszámgépek (86 százalék) importjában.

A korábbiakat meghaladó az elektronikai termékek összes kivitelén belül a nem rubelelszámolású export 1988. évi (21,4 százalékos) aránya, ezen belül jelentős strukturális változások figyelhetők meg:

– jelentősen visszaesett az elektronikai építőelemek konvertibilis exportjának aránya, alapvetően azért, mert a honosított áramkörszerelési, -mérési eljárásokkal

előállítható elemválasztók (az árlemorzsolódási és típusváltási ütem gyorsulása következtében) egyre kevésbé versenyképes a nemzetközi piacokon.

– jelentősen bővült a műszerexporton belül a nem rubelelszámolású, kivitel részesedése (1986: 5,3 százalék, 1988: 19,2 százalék), a növekmény jelentős részben termelési kooperációkhoz, választékkiegészítő szállításokhoz kapcsolódik,

– az orvosi, gyógyászati termékeink konvertibilis kivitele az 1988. évi összes export egynegyedét (1987-ben még kétharmadát) tette ki, a fejlődő országok komplett egészségügyi rendszerek iránti fizetőképes kereslete az előző évekhez képest visszaesett.

A nagyvállalatoknál „konvertálható" ismereteket szerzett elektronikai szakemberek a kisszervezetekben részben ipari termékek előállításával, részben az iparon kívüli (nagyrészt szellemi szolgáltató) tevékenységekkel, kockázatokat is vállalva feltehetően gyorsan és nagy mértékben növelni tudták személyi jövedelmüket, rugalmasabban megtalálva a hazai elektronizálásban rejlő piaci lehetőségeket, mint az alapvetően termékelőállításra berendezkedett iparvállalatok. A konvertibilis import liberalizálása 1989-től ezt a vállalkozási hajlandóságot tovább élénkítette, a nagyvállalatok részekre bontása, átalakulása folytán az iparban tapasztalatokat szerzett szakemberek számottevő része hasonló módon jutott vállalkozási lehetőségekhez az elektronizálás iránti hazai kereslet dinamikus bővülését felhasználva.

A decentralizálást, valamint szolgáltatás-szemléletű (és nem csupán elszigetelt termékekkel versengő) szerkezetátalakulást a mind nagyobb fajlagos teljesítőképességű elektronikai berendezések elterjedése – úgy tűnt, hogy (a külföldi tendenciákat évekkel követve) – elősegíti. Az újonnan alapított ipari kisszervezetek között az elektronikai tevékenységet is regisztráltatók aránya nagy és állandóan növekvő.

A gazdálkodás helyzete

Az adóreform és az ezzel együttjáró árváltozások következtében 1988-ban jelentősen csökkent az ipari termelés jövedelmezősége; az 1987. évihez képest 1988-ban 63,6 százalékra. 1988-ban 59,2 milliárd forintot értek el a „hagyományos" nagyvállalatok. Az 1988. évinél alacsonyabb ipari eredményt (folyó áron) utoljára 1980-ban mutattak ki.

A nyereség csökkenéséhez jelentős mértékben hozzájárult a szigorúbb gazdasági szabályozórendszer. 100 forint mérleg szerinti eredményre 1988-ban 443 forint elvonás jutott az iparban és csak 188 forint támogatás érvényesült.

A gépiparban 194 forint elvonás és 116 forint támogatás jutott a nyereségre, míg az elektronikai gyártóvállalatoknál a kötelezettség 369 forint, a támogatás 153 forint volt minden 100 forint nyereség eléréséné. Ezen belül lényegesen rosszabb volt a helyzet az elektronikai alkatrészgyártóknál, ahol 231 forintos elvonással szemben mindössze 15 forint támogatás áll 100 forint nyereségre vetítve. Ennek egyik oka feltehetően az, hogy a támogatás nagyobbrészt exporttámogatásból áll, s az alkatrészgyártók, mint a berendezésgyártás beszállítói, ebből nem részesednek.

Az elektronikai berendezéseket döntő részben előállító nagyvállalatokat kiemelten vizsgálva az 1988-as mérleg szerinti eredmény az árbevételhez viszonyítva csupán 2,2

százalék, a vagyonarányos eredmény pedig 3,7 százalék, az elektronikai alkatrészgyártók jövedelmezősége a gépipar egészénél is kedvezőbb (6,5 százalék, illetve 9,7 százalék) volt.

A berendezésgyártó vállalatok 1988. évi nettó árbevételüknek 47,6 százalékát rubelelszámolású, 11,3 százalékát nem rubelelszámolású exportban realizálták, míg az elektronikai alkatrészgyártók értékesítésének exporthányada (21,6 százalék, illetve 5,2 százalék) ennél lényegesen kisebb, így az árszínvonal alakításában a nemzetközi versenyfeltételek kevésbé voltak meghatározóak, mint az elektronikus berendezések gyártóinál. A vállalatok egy főre jutó eredeti jövedelmében a gépipar 1988. évi színvonalától (147 ezer forint/fő) mind az elektronikus berendezésgyártók (111 ezer forint/fő) elmaradtak, s a viszonylag nagy adóterhek következtében sokkal gyengébb a híradás- és vákuumtechnikai ipar (155 ezer forint/fő), illetve a műszeripar (167 ezer forint/fő) jövedelmezőségi mutatói. A megfigyelt elektronikai szakvállalatok körében is megfigyelhető veszteség, negatív eredeti jövedelem.

A tiszta eredmény (az adózás után a vállalatnál maradó összeggel) a könyvviteli előírások, a vállalati mérlegbeszámoló változása miatt csak 1988-ra vonatkozóan vizsgálható. A vagyoncsökkenést okozó negatív tiszta eredmény az 1989-es gazdálkodásban a korábbiaknál súlyosabban érintette a „büntető adót" fizető, az elektronikai termékek nagyvolumenű rubelelszámolású exportjában érdekelt nagyobb vállalatokat (például Medicor, Labor Műszeripari Művek).

Az elektronikai gyártás nagyvállalatainak veszteségeiben állami döntések következményei is fellelhetők, például korábbi kötelezettségvállalások (például exportra) jelentősen megváltozott feltételek között, elrendelt szervezeti változtatások alkalmas vagyoni feltételek nélkül. Az elektronikai tevékenységet folytató közép- és kisvállalatok veszteségeihez feltehetően vezetési hiányosságok, valamint a piac változásai is hozzájárultak, s 1988-tól az adóreformhoz, valamint az ezzel együttjáró árváltozásokhoz való lassú alkalmazkodás.

Az iparban 100 forint költségvetési kötelezettségre 1988-ban 42,40 forint költségvetési támogatás jutott, a gépiparban ezt jóval meghaladta (59,80 forint) a támogatások aránya, az elektronikai berendezéseket gyártóknál (50,70 forint) a nettó befizetések sokkal kisebbek voltak, mint az elektronikai alkatrészek gyártásában (itt 100 forint költségvetési kötelezettségre mindössze 6,50 forint támogatás jutott). A költségvetési kapcsolatokat jól érzékelteti, hogy az elektronikai szakvállalatok 1988. évi adóbefizetései (több mint 8 milliárd forint) elérték a saját vagyonnak 17,3 százalékát, ugyanakkor az adózás utáni („tiszta") nyereségnek mintegy nyolcszorosát tették ki az elektronikai gyártóvállalatok által előállított hozzáadott érték egyharmadának feleltek meg az összes költségvetési kötelezettségek.

A gépipar 1988. évi bruttó termelési értékének 22,4 százalékát (nettó árbevételének 22,8 százalékát) állították elő az elektronikai berendezésgyártó és elektronikai alkatrészgyártó vállalatok, ugyanakkor az ágazat rubelelszámolású kivitelében ezek a „szakvállalatok" 35 százalékkal, a konvertibilis kivitelben csupán 17,3 százalékkal részesedtek. (Az ipar 1988. évi rubelelszámolású kivitelében a gépipari vállalatok aránya közel 63 százalék volt.) A gépipari vállalatok saját vagyonának közel 24 százalékát működtető elektronikai szakvállalatok az ágazat 1988. évi eredményének 14 százalékát realizálták és ehhez az összes gépiparban foglalkoztatottak mintegy 28

A gazdálkodás fontosabb mutatói 1988-ban

A mutató megnevezése	Mennyiségi egység	Az ipar	A gépipar	A híradás és vákuumtechnikai ipar	A műszeripar	ebből: elektronikai		
						berendezés	alkatrész	összes
		gazdálkodó szervezetei összesen				gyártók		
A rubelelszámolású export aránya a nettó árbevételben	%	9,1	28,5	42,3	32,0	47,6	21,6	43,8
A nem rubelelszámolású export aránya a nettó árbevételben	%	12,9	13,7	18,5	11,6	11,3	5,2	10,4
Egy főre jutó – bruttó termelési érték	eFt/fő	1229	876	735	706	745	503	702
– eredeti jövedelem	eFt/fő	183	147	155	167	111	99	109
A költségvetési támogatás aránya a költségvetési kötelezettségben	%	42,4	59,8	55,5	66,0	50,7	6,5	41,5
Vagyonarányos eredmény	%	6,9	8,0	5,3	0,5	3,7	9,7	4,7
Árbevételarányos eredmény	%	3,5	4,6	3,3	0,4	2,2	6,5	2,8

százalékát kötötték le, az ágazat adózás utáni nyereségében is viszonylag alacsony (körülbelül 16 százalék) a szakterület súlya.

Az elektronikai állóeszközök állománya

A népgazdaság összes gép- és berendezésállományának 1987. évi bruttó értékében 25,5 százalékkal részesedtek az elektronikus, illetve elektronizált állóeszközök, együttesen mintegy 281 milliárd forint értékben. Az elektronikai gépállomány bruttó értékében 64,8 százalék az ipar aránya, ezen túlmenően a posta, a távközlés és a közlekedés (10,4 százalék), a mezőgazdaság és erdőgazdálkodás (5,8 százalék), az anyagi, személyi, gazdasági szolgáltatások (5,5 százalék), valamint az egészségügyi, szociális és kulturális szolgáltatások (4,3 százalék) elektronizáltsága számottevő. Az elektronizálás hatalmas lehetőségeire enged következtetni, hogy a „0"-ra leírt, de üzemben tartott állóeszközök (az elhalasztott cserék, korszerűsítések következtében) az 1987. évi állománynak számottevő részét alkották, s az 1988–1989 közötti időszakban ez a helyzet tovább romlott.

A népgazdaságban 1987-ben hasonlított elektronikus állóeszközök (összes elektronikai gép értékében 27,6 százalékos részesedéssel) jelentős része irányítástechnikai, számítástechnikai berendezés (az összes elektronikai gépállomány 12 százaléka), ezen belül arányuk az anyagi, személyi, gazdasági szolgáltatásokban (57 százalék), a közösségi és közigazgatási és egyéb szolgáltatásokban (39 százalék), valamint a kereskedelemben (38 százalék) különösen nagy. Az összes elektronikai gép értékének 8 százalékát kitevő híradástechnikai berendezések 1987. évi állományának aránya a közlekedésben, postai és távközlési szolgáltatásban 54 százalék, az egészségügyi, szociális és kulturális szolgáltatásban 23 százalék, a vízgazdálkodásban 11 százalék volt (az ipar összes ilyen eszköze csupán 0,9 százalékkal részesedett az ipar elektronikai állóeszközéből, ami az infrastrukturális hátrányt jól érzékelteti). A műszerfelhasználás aránya 5,2 százalék a népgazdaságban. A tudományos kutatást és oktatást tartalmazó népgazdasági ágban, valamint az egészségügyi intézményekben a legnagyobb arányú (az összes elektronikai berendezés 20,8, illetve 16,5 százaléka műszer volt). Az ipar műszerezettsége viszonylag elmaradott, aránya 4,4 százalék az összes elektronikai berendezésből. A beruházási lehetőségek az egyes ágazatokban eltérő arányú és összetételű elektronikus állóeszköz beszerzésére adtak módot. A vizsgált eszközstruktúra arra utal, hogy az alaptevékenységhez rendelt korszerű eszközökre nagyobb figyelmet fordítottak, mint az úgynevezett kisegítő tevékenységek elektronizálására, s emiatt az újonnan beszerzett nagy értékű állóeszközökben rejlő potenciális teljesítménynek csak egy részét hasznosíthatták.

Az ipar összes elektronizált állóeszközállománya (az 1989. évi ipari elektronikai gépállomány közel 90 százaléka) nagyobb részt általános rendeltetésű (például energiatermelő, légállapotszabályozó, anyagmozgató) berendezéseket, vegyipari berendezéseket, bányászati, kohászati, építőipari gépeket, élelmiszeripari, könnyűipari, valamint fémmegmunkáló gépeket tartalmaz, az egyes ipari üzemek technológiai sajátosságainak megfelelően.

Az újraprogramozható ipari robotok állománya 1988. végén 89 darab volt, ezek

A gépipar és alágazatai, valamint az elektronikai gyártás fontosabb mutatói 1988

A mutató megnevezése	A gépipar az ipar	Az elektronikai gyártás[1]	A híradás és vákuumtechnikai	A műszer
			ipar	
		vállalatai a gépipar		
		százalékában		
Bruttó termelési érték	23,5	22,4	19,5	8,2
Nettó árbevétel	19,9	22,8	19,0	7,9
A rubelelszámolású export-értékesítés árbevétele	62,6	35,0	28,2	8,9
A nemrubelelszámolású export-értékesítés árbevétele	21,1	17,3	25,6	6,7
Összes foglalkoztatottak száma	33,0	27,9	23,3	10,2
Költségvetési kötelezettség	11,4	26,8	20,7	8,3
Költségvetési támogatás	16,1	18,6	19,2	9,1
Nyereség	26,0	14,1	13,9	0,7
Saját vagyon	22,3	23,9	20,7	10,4
Adózás utáni nyereség	18,1	15,8	23,4	–6,2
Hozzáadott érték	28,1	26.5	23,7	11,1
Eredeti jövedelem	26,5	20,7	24,6	11,6

[1] A híradástechnikai és műszeripari vállalatok közül 22 elektronikai berendezésgyártó és 9 elektronikai alkatrészgyártó vállalat van, amelyek 1988 évi termelésének több mint háromnegyedét elektronikai termékek alkották.

túlnyomó részét a ponthegesztéshez, ívhegesztéshez, valamint gépkiszolgáláshoz és festéshez, felületkészítéshez alkalmazták. A legnagyobb robotalkalmazók a gépgyártó, valamint közúti járműgyártó vállalatok.

A hazai számítógépállomány az 1986. évi 39 ezer darabról 1988-ban 90 ezer darabra nőtt, ebből az oktatási intézmények 15 247, illetve 36 587 darabot, az iparban 7846, illetve 16 499 darabot alkalmaztak. Az iskolák számítógépesítési programjának hatására az általános iskolák 1988. évi számítógépállománya 17 304 darabra, a középiskoláké 8975 darabra, a felsőoktatási intézményeké 5356 darabra nőtt. Az 1987-beni 65 ezer darabos számítógépállományból 62,9 ezer darab volt a mikrogépek (személyi számítógépek) száma, ebből 31 749 darab az egészségügyi, szociális- és kulturális szolgáltatás intézményeiben, 11 121 darab pedig az iparban.

Az IBM személyi számítógéppel kompatíbilis típusok aránya 1987-ben 21 százalék volt és aránya megkétszereződött az előző évhez képest. A konvertibilis importból

beszerzett gépek aránya az 1987. évi állományban 67 százalék (1980-ban 32 százalék, 1985-ben 59 százalék) volt, ugyanakkor a belföldi számítógéptípusoké csak 29 százalék (1980: 47 százalék, 1985: 29 százalék). Az összesen 65 ezer darab számítógépből a legalább 4 éves típusok száma 10 ezer darab, a 3 éveseké 10,8 ezer darab, a 2 éveseké 19 ezer darab, az 1987-ben beszerzett (1 éves) gépeké pedig 25,1 ezer darab. Ezek a statisztikai adatok a gazdálkodó szervezetek (vállalatok, szövetkezetek) számítógépesítését jellemzik. Ehhez járulnak az utasforgalomban behozott, nagyrészt magánszemélyek tulajdonát képező számítástechnikai eszközök, amelyek száma 1983-ban 14 ezer darab, 1988-ban 54 ezer darab (az 1983–1986 közötti 6 évben 212 ezer darab) volt. A komplett rendszerek vámoláskor figyelembe vett értéke 6 év alatt meghaladta az 5,6 milliárd forintot (1983: 229 mFt, 1986: 1348 mFt), s további 5,8 milliárd forint értékű volt a perifériális berendezések magánimportja. Az összes utasforgalomban behozott számítástechnikai eszköz 6 év alatt 12,3 milliárd forint összegű vámértékéhez 20,2 milliárd forintos belföldi forgalmi érték rendelhető 1983 és 1988 között.
(Összehasonlításként: az egész népgazdaságban 33,6 milliárd forint bruttó értékű volt 1987-ben az irányítástechnikai és számítástechnikai berendezések állománya.)

A Magyar Posta megfigyelt számítógépei (19 darab magyar gyártmányú TPA sorozatú minigép és 6 darab központi nagygép) 1988. évi kihasználásáról rendelkezésre álló adatok jól jellemzik a hazai eszközök átlagos viszonyait:

– a minigépek 67 ezer órányi teljesített gépidejét és 11 ezer órányi kieső idejét figyelembe véve 86,4 százalékos volt 1988-ban a produktív kihasználás, a központi géppark esetében a kihasználás 75,8 százalékos,

– a multiprogramozott gépórák száma a minigépek teljesített gépidejének 2,6-szerese (175 ezer óra), a központi rendszerek teljesített gépi időinek 1,8-szerese (28 ezer óra).

Az elektronikai berendezésállomány számottevő részét működtető Magyar Posta főközponti kapacitása az 1980. évi 763 ezer állomásról 1988-ban 1049 ezer állomásra, ezen belül a gépi kapcsolású állomások száma 656 ezerről 956 ezerre nőtt. A távíró- és adatkapcsoló központok kapacitása 1988-ban 18 262 darab állomás (1980-ban 11 319 darab) volt, az elektronikusan felhasznált állomások aránya 1985-ben 35,6 százalék, 1988-ban 26,7 százalék volt.

A postai rádiótávíró berendezések száma (1988-ban 9 darab) és teljesítménye (100 kw) az 1988. évinél kisebb, ugyanakkor a műsorszóró állomások száma 49 darabról 61 darabra, teljesítményük 3,4 MW-ról 4,6 MW-ra nőtt. Ezekhez a távközlési beruházásokhoz nagy értékű elektronikai berendezések üzembe helyezésére volt szükség.

A fogyasztási cikk kereskedelem-alakulása

A tartós fogyasztási cikkek belföldi forgalmának növekvő hányadát alkotják az elektronikát tartalmazó belföldi, valamit import eredetű termékek, amint azt a 21. táblázat részletezi. A termékek kiskereskedelmi eladásáról rendelkezésre álló országos adatok a következő tendenciákra utalnak:

– A zsebszámológépek bolti forgalma 1986-ban (167 ezer darab, 105 millió forint)

érte el csúcspontját, ezt követően gyorsan nőtt a magánforgalom és magánimport, s a telítődés jelei mutatkoznak;

– A személyi számítógépek bolti forgalmának 1987-es értéke (247 millió forint) csak töredéke az utasforgalomban behozott rendszerek értékének, valamint a gyári közvetlen értékesítés volumenének;

– A videokészülékek bolti forgalma (41–46 ezer forintos átlagáron) a gyors felfutást követően 1988-ban 14 ezer darabra (az előző évi érték 40 százalékára) esett vissza, s ebben az utasforgalomban behozott sok ezer darab készülék kedvezőbb (nyugat-európai) árszínvonala is szerepet játszott;

– Növekvő tendenciájú a CB rádió adó/vevő készülékek bolti forgalma (19–24 ezer forintos átlagáron), a hatósági engedélyezések szabta alkalmazási keretek között évente 2500–3400 darabot adnak el;

– A színes televízió műsorvevő készülékek átlagára 28–30 ezer forint, a feketefehéreké 6–6400 forint, ennek megfelelően 1988-ban megtorpant a színes készülékek eladásának 1987-ig dinamikus növekedése (az érték, fogyasztói folyó áron 7,8 milliárd forintra, 17 százalékkal, a mennyiség 255 ezer darabra, 24 százalékkal csökkent 1987-hez viszonyítva);

– A magnetofonokból, lemezjátszókból ugyancsak csökkent a bolti értékesítés, ami részben a lakosság tekintélyes része jövedelmi helyzetének romlásával, részben a keresleti struktúra változásaival (a videozás, a HiFi-technika térhódításával) magyarázható.

A magyar boltokban az elektronikai cikkek kínálatát 1989-től szélesíti az import liberalizálása, valamint a magánimporttal behozott tartós fogyasztási cikkek kereskedelmi (például bizományi) értékesítése. Mivel a lakossági jövedelmek reálértéke tovább csökken, az átlagosnál rosszabb minőségű, illetve a teljesítményükhöz képest drága típusok fokozatosan kiszorulnak a hazai piacról, termelésük a csökkenő mennyiségek következtében gazdaságtalanná válhat.

A kutatás-fejlesztés jellemzői

A nyolcvanas években központi gazdaságfejlesztési programok (G–5) segítették az elektronikai alkatrészek, részegységek fejlesztését. A programok keretében 1981–1985 között (A/4 és K–7 jellel) összesen 1119 millió forint beruházással korszerűsítették a kutatást, fejlesztést, majd (a G–5 jelű programban) 1986–1988 között további 413 millió forinttal, amihez 1981–1988 között 3,1 milliárd forint termelő beruházás járult. A programba tartozó elektronikai alkatrészek, kábelek, vizsgáló berendezések 1988. évi értékesítése 7 milliárd forint volt, az előző évinél 11,6 százalékkal kevesebb; ezen belül 24,7 százalékkal csökkent a mikroelektronikai alkatrészek termelése. Az összes elektronikai termék 61,6 százalékát belföldön értékesítették 1988-ban, az export közel kétharmadát a KGST országokba szállították.

Az elektronikai alkatrészek (számított) belföldi felhasználása évente 11–12 milliárd forint, ebből 2,7 – 3,2 milliárd forint volt a mikroelektronikai alkatrészek felhasználása (a magánimport tételeivel nem számolva). A mikroelektronikai alkatrészek belföldi felhasználásának 1986-ban 72 százaléka, 1988-ban 80 százaléka származott importból (a konvertibilis behozatal 47 százalékról 60 százalékra nőtt), ugyanakkor a nem mikroelektronikai alkatrészek értékének importhányada 59 százalékról 62 százalékra (a konvertibilis elszámolásoké 33 százalékról 40 százalékra) emelkedett.

Az importált mikroelektronikai alkatrészek értékéhez viszonyítva az 1988. évi szocialista export 1,9-szeres értékű, a konvertibilis export értéke azonban csak 9 százaléknyi.

Következtetések

Az elektronizálás hazai folyamatainak statisztikai adatokkal alátámasztott bemutatása a következőkre enged következtetni:

– Az iparban a nemzetközi összehasonlításban korszerű technológiákat csak szórványosan és nem kellő hatékonysággal alkalmazzák;

– A kialakult gazdálkodás, ezen belül különösen az 1988. évre még előírt nemzetközi szerződések alapján az elektronikai berendezésgyártók rubelelszámolású kivitele megközelítette az értékesítés felét, s ezzel a jelentős hányadban nem rubelelszámolásból beszerzett elektronikai alkatrészeket viszonylag nagy mértékben a „puhább" devizát realizáló értékesítéshez használták fel;

– A világszerte már végbement technológiai rekonstrukciókhoz képest, alapvetően a beruházási viszonyok miatt, több éves a késés a felhasználásban, az elektronika elterjedésében;

– Az állóeszközök állománya (az elektronikai állóeszközök negyedét képviseli a népgazdaság gép- és berendezésállományának alkalmazása) meglehetősen elhasznált, például nagy mértékű a „0"-ra leírt aránya az iparban;

– Az állóeszközállományon belül külön figyelmet érdemel a hazai számítógépállomány viszonylag gyors növekedése, amelyhez az utóbbi években az utasforgalomban behozott eszközök is hozzájárulnak. A számítógépesítés az elektronizálásnak lényeges alkalmazási területe, így ez a növekedés elősegíti az információs technikák elterjedését;

– a fogyasztási cikkek bolti kiskereskedelmi forgalmának – korántsem egyenletes ütemű – alakulása utal a háztartások elektronizáltságának és a lakossági vásárlóerő összefüggéseire.

Összefoglalóan megállapítható, hogy a hazai elektronizálás mind a termelést, mind a felhasználást tekintve még „gyermekcipőben" jár, nem kielégítő a versenyképessége, ezért átfogó és jelentős változtatásokra van szükség, például a fogadókészségben, a kutatásban, az oktatásban és az alkalmazásokban egyaránt.

MEISEL V. SÁNDOR – MOHÁCSI KÁLMÁN – TÖRÖK ÁDÁM

NAGY UGRÁS ÉS LASSÚ VISSZAVONULÁS

(Stratégiai választások a Videoton közszükségleti elektronikai-híradástechnikai profiljában)

A Videoton Elektronikai Vállalat a magyar ipar immár több évtizede egyik meghatározó nagyvállalata. Pozícióját éveken keresztül tartó lendületes növekedésének és figyelemre méltó külkereskedelmi tevékenységének köszönheti. Az 1980-as évtizedre a Videoton a hazai elektronikai ipar egyik legjelentősebb termelő vállalatává vált.

A hosszú éveken keresztül megfigyelhető gyors fejlődés után az időközben vállalatcsoporttá alakult Videotonnak az 1980-as évtized második felében stratégiai mozgásirányát alapvetően befolyásoló, máig is tartó alkalmazkodási kényszerrel kellett szembenéznie. Ez annak a következménye, hogy a nagyvállalat mindhárom hagyományos profiljának – a katonai célú elektronikai, a közszükségleti elektronikai és a számítástechnikai termelésnek – működési, fejlesztési és értékesítési feltételeiben jelentős változások következtek be. A változások egyrészt a belső gazdaság és gazdaságpolitikai környezet átalakulására vezethetők vissza, másrészt a vállalat – belső és külső – piaci pozícióiban, értékesítési lehetőségeinek szűkülésében gyökereznek.

Ami a belgazdaságból eredő impulzusokat illeti, az elmúlt évek során a Videoton a magyar gazdálkodói kör jelentős részéhez hasonlóan a restrikcióval összefüggésben közvetlenül érzékeli a romló tőkeellátást és a hitelhez jutás megnehezülését. Ez egy elektronikai, tehát rendkívül fejlesztésigényes vállalat számára nagyon nehéz helyzetet eredményez. Ugyanakkor a masszív kelet-európai és főleg szovjet piaci beágyazódással rendelkező Videotont az ebben a relációban kiéleződő, a hadiipari külkereskedelem leépülésével és az exportértékesítés szűkülésével, illetve mesterséges korlátozásával összefüggő nehézségek rövid időn belüli piacváltási kényszer elé állítják. A helyzetet súlyosbítja, hogy az utóbbi években a Videoton nem egy hagyományos termékének, többek között a számítástechnikának és a szórakoztató elektronikai cikkeknek a hazai értékesítési feltételei is számottevően romlottak.

A vállalatot több irányból ért, összetett kihívásra a Videoton szükségképpen *több stratégiai elemet* ötvöző választ próbált és igyekszik jelenleg is adni. Az elektronikai vállalat alkalmazkodási stratégiájában sajátos, a magyar gazdálkodói körben példaértékű módon összekapcsolódnak a tőkebevonást is elősegítő *szervezetátalakítási*, a *külgazdasági* és a *műszaki fejlesztési* törekvések. E három stratégiai elem kapcsolata a nagyvállalat mindhárom fő profiljában jól megfigyelhető, de különösen nyilvánvaló az iparpolitikai szempontból megkülönböztetett figyelmet érdemlő közszükségleti-elektronikai ágazatában, annak a vállalatcsoporton belüli szerepvállalásában, stratégiai

pozíciójában, ugyanakkor a szórakoztató-közszükségleti profilon belüli arányok módosulásában és a súlypontok áthelyeződésében is. Ebből kiindulva, a nagyvállalat szórakoztató-elektronikai és híradástechnikai profilja különösen alkalmas arra, hogy példáján végigkísérjük a Videoton legjelentősebb műszaki fejlesztési kísérletének, a Thomson-program megvalósításának, valamint egy komoly belpiaci versenynek kitett, fokozatosan elmaradó profilnak, a közszükségleti rádiógyártásnak a vállalaton belüli és a vállalati külső stratégiába ágyazódó vetületeit. A Videoton *műszaki fejlesztési politikájára* összpontosítva a figyelmünket megkíséreljük felvázolni a jól megfigyelhető eltérő stratégiai választási lehetőségeket. Véleményünk szerint ugyanakkor az ebben a profilban követett vállalati politikából a magyar ipar műszaki fejlesztésére, annak vállalati és szélesebb értelemben vett feltételeire és sajátosságaira vonatkozó általánosítható megállapítások is levonhatók, hiszen ez a vállalat egyike azoknak a magyar nagyvállalatoknak, amelyek egy aktív alkalmazkodási stratégiát próbálnak meg érvényesíteni.

A közszükségleti elektronika és híradástechnika vállalaton belüli helye

A vadásztölténygyártást felváltó első korszerű Videoton termék az ötvenes évek közepén a rádió vevőkészülék volt, amelyet a Videoton elődje a szó szoros értelmében a nulláról indulva fejlesztett ki. A hatvanas években indult meg a televíziógyártás, a közszükségleti profil önálló szervezeti keretei azonban csak 1972-ben, a Televíziógyár megalakulásával jöttek létre. A televízió- és rádiókészülékek, autórádiók gyártása, a hangdobozok készítése, a HIFI tornyok összeállítása 1972 és 1987 között a Televíziógyárhoz tartozó üzemekben folyt. 1988-tól azonban ez a profil a Videoton szervezeti átalakulása nyomán viszonylag szétparcellázódott.

A Televíziógyárban csak a tv-készülékek, valamint az autórádiók gyártása maradt. A többi közszükségleti cikk előállítása a vállalatcsoportként működő Videoton más egységeihez került. Mindenekelőtt a tényleges rádiógyártást végző, 1989-ben megalakult Audiotechnikai Kft.-hez.

A televízió- és közszükségleti rádiógyártás szervezeti szétválása a nagyvállalat jövőjét is erősen befolyásoló stratégiai döntés eredménye. A Videoton hosszú távú stratégiájában a rádiógyártás a többszöri kísérletek ellenére (vagy éppen ezek sikertelensége miatt) csak mellékprofil maradhat, amelyben legtöbb termékénél még a magyar piacon sem tűzheti ki reális célul egy erős pozíció kiépítését. Ezzel szemben a televíziógyártást a Videoton stratégiailag is fő profilnak választotta, ahol – termelési struktúráján belül egyedülálló módon – a világszínvonal elérését és a vele való folyamatos lépéstartást tűzte ki célul. Ezt a célt a Thomson-kooperáció, illetve program szolgálta.[1]

A szórakoztató elektronikai profil a Videoton elmúlt évekbeli gazdálkodásában viszonylag stabil részarányt képviselt. A vállalat árbevételében, amely 1984-ben 13,6

[1] Minthogy itt a hagyományos termelési kooperációnál lényegesen többről, egy teljesen új gyártási kultúra meghonosításáról van szó, a továbbiakban Thomson-programról beszélünk.

milliárd forint volt, e tevékenység részaránya az 1980-as évtized közepén 28,8 százalékot tett ki. Ez 1989-re némileg ugyan lecsökkent, de így is 25 százalékot képviselt a 21,6 milliárd forintos vállalati árbevételben. A teljes profilon belül jelenleg a televíziógyártásra jut a termelési érték mintegy 2/3-a.

A televíziógyártás és a Thomson-program: a nagy ugrás

A Thomson-program vállalatstratégiai szerepének megvilágításához célszerűnek látszik egyfajta szempont szerint csoportosítani az ismert kelet-nyugati technológiatranszfer-megállapodásokat. Ez a szempont az átvett technológia (vagy technika) önfejlesztő, vagy önmegújító képessége. E tekintetben legalább négy csoport (pontosabban: szint) különböztethető meg.

Az első (a legalacsonyabb) az egyszerű licencvétel, amelynél az új terméket nagyrészt a régi technológiai környezetben kezdik gyártani. Ebben az esetben – ilyen példák általában a könnyűiparban, esetenként a háztartási vegyiparban találhatók – az önmegújító képesség nulla.

A másodikat résztechnológia-átvételnek nevezhetjük, ahol – mint például az NDK autóiparának Citroentől vett futómű és Volkswagentől vett motorgyártó-sora esetében – a késztermék egy-egy eleme valóban döntően megújul, de ettől csak kisebb mértékben nő a késztermék versenyképessége. Az adott elem gyártása ugyan valamelyest továbbfejleszthető az átvett technológia alapján, de a késztermék jelentős megújítása csupán újabb és újabb technológiaimporttal oldható meg. Az önmegújító képesség a késztermék egészére értve itt is igen alacsony.

A harmadik szinten már olyan komplex technológiaátvétel valósul meg, amely nyomán a technológia átadójával fenntartott folyamatos kapcsolat hosszabb időn át is lehetővé teheti a gyártott késztermék nemzetközi színvonalon tartását. Erre a magyar hűtőszekrény- vagy mosógép, illetve erőművi turbina-licencvételek, vagy a szovjet és a román személyautó-ipari programok szolgálnak példaként még a hatvanas-hetvenes évekből. Mivel ezeknek a technológiáknak az önmegújító képessége még eléggé korlátozott volt, az eladóhoz fűződő kapcsolat pedig – zömmel pénzügyi okok miatt – előbb-utóbb csaknem mindegyik esetben elsorvadt, a késztermék nemzetközi piacképessége is folyamatosan romlott. Ezek az esetek egyúttal arra is rávilágítanak, hogy a technológia-átvevő fél az adott aránylag csekély önmegújító képesség mellett többnyire akkor cselekedett helyesen, ha nem próbálta továbbfejleszteni a terméket. A saját fejlesztések ugyanis műszakilag sokszor újszerű, ám a KGST-piacon kívül csak alig-alig elfogadható típusokat eredményeztek.

A negyedik szintnek felel meg a Thomson-program. Ez ugyanis nemcsak komplex technológia átvételét jelenti, hanem azt is, hogy a technológia jelentős önmegújító képessége miatt a magyar vállalaton belüli termékfejlesztés, illetve -innováció gyakorlati megvalósításának a gyártási keretei is hosszabb távra adottak. A Videoton számára kényszer is, hogy újabb típusokat alakítson ki: a technológiával együtt átvett Thomson-termékcsalád ugyanis Nyugat-Európában csak a Thomsonon keresztül, jelentős veszteségekkel értékesíthető. A Videoton nyugati partnerétől alkatrész-csomagokat (kitteket) vásárol, a kiszállított késztermék ára viszont a kittek, az összeszerelés

költségeit és a tevékenységre eső amortizációt együtt már nem fedezi. A Thomson-technológiával gyártott, de saját konstrukciójú és nevű termék nyugati értékesítésében viszont a Videotonnak már szabad keze lenne.

A program filozófiája kétségtelenül újszerű és előremutató, legalábbis kelet-európai összehasonlításban. Megvalósításában azonban sok a buktató, és sikerétől bizonyos értelemben akár a Videoton egészének sorsa is függhet.

A Thomson-program megindításánál a vállalatnak figyelembe kellett vennie a hazai gazdasági környezet néhány nem szerencsés adottságát, amelyek sajnos a gyár jövőbeni fejlesztési-értékesítési mozgásterét is szűkítik. Szigorú technológiát kellett kiválasztani, amely rendszeres bérköltségnövelő, minőségellenőrző lépések beiktatásával semlegesíteni tudja a hazai munkafegyelem minőségrontó hatását. A program „bemeneti oldalán" olyanok az alkatrészekkel szembeni minőségi követelmények, hogy azok mintegy 80 százaléka ma csak tőkés importból fedezhető.[2] Ez a kényszerfeltétel furcsa, de tulajdonképpen érthető módon a vállalat „Thomson-stratégiájában" külön elemnek is tekinthető. E feltételhez alkalmazkodva ugyanis a Televíziógyár minimalizálhatja a belföldi beszállítóktól való függőségét. Az alkatrészek kemény minőségi korlátja mellett ugyanakkor árkorlát is érvényesül, mivel a tőkés televízió-export árszintje nyomott. A hazai beszállítók közül a Remix, a Mechanikai Művek, a váci Híradástechnikai Anyagok Gyára, vagy a Kőporc általában már tudja teljesíteni a program minőségi követelményeit, de áraik a nyugati import 3–4-szeresére rúgnak. Igaz, az árkülönbség mögött a Thomson-kapcsolat nyújtotta relatív beszerzési előnyök is állnak, a megvásárolt alkatrész-csomagoknak ugyanis a Thomson által nagy tételben, zömmel a Távol-Keletről, aránylag kedvező áron beszerzett alkatrészek kerülnek.

A tőkés behozatal 1989-es szabályozása kedvező volt a Thomson-program szempontjából, mivel az importált alkatrészek 85 százalékának a beszerzését liberalizálták. A vállalat azonban nem bízik a liberalizáció tartósságában, ezért stratégiailag a hazai beszállítások hányadának növelését irányozza elő. Ez főleg néhány szerelvény esetében látszik megoldhatónak, de a műszakilag igényesebb alkatrészek elfogadható költségű hazai helyettesítésére még távlatilag sem lehet gondolni. Ugyanakkor a Thomson-program alkatrészimportja két okból is sebezhető.

1. Az alkatrész-csomagok (kittek) importja nemcsak a Thomson-technológiához igazodik, hanem adott termékcsaládhoz is. A Videoton Thomson-üzemrésze termelésének egy részét a Thomson viszonylag nyomott áron visszavásárolja. Ezeket a televíziókat nyugat-európai piacain igen alacsony áron, a versenytársak árainak letörése érdekében értékesíti. Így kérdéses, hogy egy új konstrukciójú Videoton televízió bevezetésére, amelynek az önálló nyugat-európai értékesítését már nem gátolja a Thomsonnal kötött megállapodás, a Videoton mennyire tudja igénybe venni a Thomsonhoz kötődő olcsó alkatrészbeszerzési csatornáit. Ez tehát a Thomsontól való „önállósulás" bizonyos kockázatára figyelmeztet.

2. A képcsövek importja tekintetében nincs nagy különbség a hagyományos és a

[2] A televízióelőállítás körülbelül kétharmadát kitevő hagyományos tv-készülékeknél csak 20–25 százalék ez az arány.

Thomson-készülékek gyártása között. A nyugati exportra kerülő termékekbe általában tőkés importból, zömmel a Távol-Keletről beszerzett képcsövek kerülnek, a hazai és a kis mennyiségben KGST-piacon eladott televíziókba pedig csehszlovák és lengyel képcsövek. E termékek szocialista relációjú importja sem tisztán rubelelszámolású. A csehszlovák képcsövekért (1 televízió = 2 képcső alapon) elvileg a Videoton biztosítja az ellentételt, de a csehszlovák fél gyakran szabad devizáért, másnak adja el termékét. A nyugati licenc alapján gyártott lengyel képcsövek gyártóüzemének felépítéséhez hiába adott Magyarország több millió dolláros hitelt még a nyolcvanas évek elején, a félig rubelben, félig a hitel törlesztéseként elszámolt szállítások ütemtelenek és a minőség sem kielégítő. A lengyel együttműködés azzal a tanulsággal szolgált, hogy a KGST-országokkal jelenleg sokszor még szabad deviza-hiteles alapon sem lehet zökkenőmentessé tenni az együttműködést, az egyedüli megoldás az „áruért konvertibilis pénzt azonnal" elszámolás.

A kelet-európai képcsövek minősége a végterméknél mégsem okoz műszaki problémákat, mivel a Thomson-technológia igen alapos minőségellenőrző rendszerrel rendelkezik. De a selejt aránylag magas száma, valamint az ütemtelen beérkezés miatt túl magas a gyártás önköltsége.

A Thomson-program „menekülés előre" jellegét az input-oldal előbbi feszültségei is bizonyítják: a vállalat a korábbi kényszerhelyzetekből való kilépést akár újak elfogadása árán is vállalja. Nem a hazai, illetve a KGST-beli feltételek megváltozásában bízik tehát, hanem abban, hogy a tőkés piac felé fordulással a nyugati partnereivel szembeni, illetve a hazai devizális és importszabályozástól való függőségét egyszerre csökkentheti. Vállalati stratégiai szempontból azonban ez a döntés korántsem tekinthető biztosan gyümölcsözőnek. Nemcsak a Thomson-program végrehajtása során felhalmozott adósság miatt, hanem azért is, mert a Videotonnak rövid távú bel- és külföldi piaci kilátásai miatt a program megindítására nem volt közvetlen szüksége. A kelet-európai országokban nem először az a paradox eset állt elő, hogy a világszínvonalhoz felzárkózni kívánó vállalat hagyományos piacaihoz képest „túlságosan előreszaladt" egy fejlesztéssel, s azután komoly erőfeszítéseket kell tennie, hogy a magától értetődően korszerűbb termékét azok a hagyományos és értékesítésében nagy hányadot jelentő piacok is elfogadják, ahol korábban alacsony áraival, illetve termékei egyszerű konstrukciójával, könnyű kezelhetőségével állt helyt. A kérdés most már az, hogy a Videoton televíziógyártásának felvevőpiaci környezete mennyiben változhat, és teheti utólag piaci oldalról is világosan indokolttá a Thomson-programot.

A Videoton jelenleg az évi mintegy 200 ezer darabot felvevő hazai televíziókészülék piac durván 2/3-át tartja a kezében. Fekete-fehér készüléket már 1985 óta nem gyárt, az ilyen televíziók iránti igényeket az Orion gyártmányaival, valamint szovjet és román importból elégítik ki a kereskedelmi vállalatok. A színes televíziók belföldi piacán a Videoton az Orionnal és ITT-Nokia Selectronic vegyes vállalatával áll versenyben. A magánimport versenye ezeknél a termékeknél közel sem olyan erős, mint a Videoton audiotermékeinél. Valószínűleg azért, mert a hazai gyártás műszaki és árszínvonala aránylag versenyképes, a szervízhálózat – különösen a Videotonnál – jól kiépített, és közrejátszhatnak műszaki okok is, valamint természetesen az éppen aktuális fogyasztói preferenciák.

A Videoton hazai versenyképességének fő tényezője alighanem az, hogy az országban kiterjedt garanciális szervizhálózata van és a márka az ország mindegyik szögletében jól bevezetett. A Videoton hagyományos készülékeinél a korszerűtlen műszaki tartalom sem rontotta a versenyképességet. Elsősorban a szolgáltatásokhoz és a minőséghez képest alacsony árak miatt, míg a képminőség a Color Staron nevelkedett hazai piacon egyelőre nem komoly versenytényező. A Thomson-készülékeknél azonban a hazai piac jelentős része egyszerűen nem tudja, hogy mit nyer a korszerűbb műszaki tartalommal, ezért a hagyományos konstrukciókhoz képesti magasabb árat is elsősorban burkolt áremelésnek tartja.

A Thomson-készülékek a Videoton tőkés exportjából sem tudták kiszorítani a hagyományos típusokat. Az évi mintegy 40 millió dolláros relációjú tőkés televízió-exportnak a fele (csaknem 170 ezer darab) ma még hagyományos készülék, amelyet részben Nyugat-Európában, részben pedig különféle fejlődő országokban és Kínában adnak el. Ez az export egyelőre nagyobb nyereséget hoz, mint a Thomson-készülékeké, és devizaszaldója is sokkal kedvezőbb.

A termékcsalád-, illetve konstrukcióváltás külpiaci szervezeti megalapozása egyelőre hiányzik. A műszaki-technológiai váltás ugyanis nem érintette a Videoton külpiaci image-ét, a vállalatnak Nyugaton az adott piacszervezet mellett a piac igénytelenebb szegmenseiben, árversenyt vállalva kellett helytállnia. Az új termékcsalád műszaki paramétereitől függetlenül – sőt éppenséggel ezek ellenére – a Videotonnak a Thomson-készülékeivel is árversenyben kell helytállnia. Érvényes ez a Thomsonnak szállított készülékekre éppúgy, mint azokra, amelyeket Nyugat-Európán kívül akar, vagy tud eladni. Ha viszont igényesebb termékeit is árversenyben kínálja, a piac bizonyos idő után ezeket is olcsó tömegtermékeknek tekinti és a Videotonnak akkor majd bele kell törődnie, hogy a gyártás és a típusok műszaki színvonalának számottevő emelése sem vezet szükségszerűen a legalacsonyabb piaci szegmensekből való feljebb lépéshez. A Thomson-technológiára alapozott, de már saját konstrukciójú termékcsalád bevezetése az alkatrészbeszerzéssel kapcsolatos okok miatt kockázatos, de a Thomson-program mögött álló „menekülés előre" elv miatt sürgető feladat. Ezt azonban piacszervezeti oldalról jól elő kell készíteni, számolva azzal, hogy a vezető nyugati országok televíziógyártása a nagyfelbontású készülékek (HDTV) bevezetésével nagy horderejű műszaki váltás előtt áll, és az ebből eredő készülékkicserélési hullám hasznát az új technológiával rendelkező cégek fölözik majd le – annál inkább, hogy Észak-Amerikában, Nyugat-Európában és Japánban három különböző rendszer bevezetése várható.

A Thomson-program végső soron olyan ambiciózus kísérletként értékelhető, amelynek a mérlegét nem lehet megvonni a kétségtelenül nem túl kedvező rövid távú gazdasági eredménymutatók alapján. A programmal a vállalat szinte arra kényszerítette önmagát, hogy hagyományos beszállítói kapcsolatait, illetve munkaerejét „szakítópróbának" vesse alá a hatékonyabb beszerzés és foglalkoztatás megteremtése céljából. A program felvevőpiaci feltételrendszerének tisztázatlansága, illetve nem előnyös volta miatt a számottevő műszaki korszerűsödésből eredő előnyöket a vállalat kínálatának átalakításával egyelőre messze nem a technológiailag lehetséges mértékben tudta kihasználni. A program azonban kockázatával és hátulütőivel együtt a nagyvállalati létének korlátait is tudatosan vállaló Videoton kitörési próbálkozása.

A közszükségleti audiotechnika: lassú visszavonulás és átmentési kísérlet

A Videoton közszükségleti híradástechnikai profiljának másik örököseként 1989-ben 30 százalékos külföldi (ciprusi) részvétellel vegyes vállalatként jött létre a Videoton Audiotechnika Kft. A működőtőke-importnak csak egyik motívuma volt az öt évre szóló nyereségadó-mentesség. A másik ok a Videoton televíziógyártáson kívüli fogyasztói híradástechnikai termelésének immár másfél évtizede tartó súlyos tőkehiánya. A vegyes vállalat létrehozása lehetőséget adott arra, hogy a fogyasztói híradástechnikai profil eddig háttérben maradt része beruházási-fejlesztési szempontból kilépjen az „árnyékból" a televíziógyártás mögül. Ez a törekvés azonban több ok miatt is bizonytalan kimenetelű.

Sajátos ugyanis a Kft. termékszerkezete, amelyben a „monokultúra" és a „túldiverzifikáció" elemei keverednek. A vállalat stratégiai lehetőségeinek értékelését az is nehezíti, hogy piaci szempontból inkább a *hangszóró- és hangdobozgyártás* felfuttatása (azaz a „monokultúrás" vonások erősítése) ígérhet sikert, a műszaki fejlesztési kibontakozás viszont inkább a szétaprózott *rádió- és HIFI-profiltól* várható. Az egyes profilok között lényegében nincs szerves kapcsolat, ezért célszerű külön tárgyalni a vállalat velük összefüggő stratégiai lehetőségeit.

Székesfehérvárott készülnek a hangszórók, amelyek egy részét önállóan értékesítik, a nagyobb hányad azonban beépül a Veszprémben gyártott hangdobozokba. Az utóbbiak számottevő részét Nyugatra exportálják. A hangdoboz csaknem egy évtizede a Videoton egyik legstabilabb tőkés relációjú exportterméke. Mégpedig úgy, hogy vele kapcsolatban beruházásra alig költöttek, a kivitel dollárimport-hányada sohasem haladta meg a 30 százalékot, jövedelmezősége pedig általban csak valamivel volt a nulla alatt. A magyar gépiparban, és különösen az elektronikai-híradástechnikai iparban ez nem lebecsülendő teljesítmény. Látni kell azonban, hogy műszaki fejlesztési szempontból, illetve a műszaki tartalom szerint a hangdoboz nem tartozik az igényes termékek közé.

Figyelmet érdemel mégis a tény, hogy az 1979 óta kiépített kiviteli csatornák másik végén elismert japán világcégek vannak, illetve, hogy a kivitelben csak a nyugati középminőségnek megfelelő termékek szerepelnek, annál igénytelenebbek nem. A két együttműködési partner az Akai és a Fisher. Az Akai cég általában saját műszaki dokumentációt ad át, és az ennek alapján gyártott Videoton-terméket vásárolja meg, a Fisher viszont elfogadott a Videoton által tervezett hangdoboz-konstrukciókat, és a termékeket saját márkaneve alatt értékesíti. A hangdobozexportnak nagy szerepe volt a Videoton HIFI-tornyok Magyarországon nem gyártott elemei importjának ellentételezésében is, ez a szerep azonban a HIFI-gyártás, illetve -összeszerelés elmúlt évekbeli visszaesése miatt jócskán meggyengült.

A hangdobozgyártás fejlesztése a Videoton Auditotechnika Kft. termelési-értékesítési stratégiájának alapeleme. A termelési folyamat első láncszeménél, a hangszórók gyártásánál új japán szerelősor beállítását tervezik, amitől többletexportot remélnek. Ez nyújtana fedezetet a gépsor lizingdíjára.

A hangdobozgyártás bővítése részleges piacváltást is szükségessé tesz, erről azonban még csak elképzelések léteznek. Az egyik szerint az új technológia és a meglévő piaci csatornák összekapcsolása lehetővé tenné a nemzetközi hangdobozpiac igénye-

sebb keresletű szegmensei felé történő elmozdulást, akár saját márkanév alatt is. A másik elképzelés pedig az, hogy nagy nyugati autórádió-gyártóknak tesznek – az Akai és a Fisher referenciájára építve – ajánlatot nagytömegű hangdoboz-beszállításra.

A hangdobozgyártás fejlesztésének stratégiájában fontos új mozzanat, hogy azt össze kívánják kapcsolni a televíziókáva-gyártás műszaki megújításával. Az egyik gyáregységben egymáshoz kapcsolva indítanak meg olyan fa- és műanyagipari, valamint festési és felületkezelési rekonstrukciót, amely végül hangdoboz-burkolatok és televíziókávák gyártására egyszerre alkalmas kapacitást hoz létre.

A HIFI-berendezések előállítása a Videoton Audiotechnika Kft. tevékenységének leggyengébb pontja. Annak dacára, hogy elsősorban ez a profil igényel nívós műszaki fejlesztőgárdát, s amelynek a vállalat többé-kevésbé a birtokában van. Ennek a tevékenységi körnek a fejlődése azonban az öncélú és piaci oldalról megalapozatlan fejlesztőmunka következtében hosszabb távú gazdasági károkra vezetett. Bár a fejlesztőmunka színvonala önmagában nem volt rossz.

Ebben a profilban az Audiotechnika Kft. még szinte mindegyik, a Videoton Televíziógyárától „örökölt" terméket gyártja. Ezek nagyobb része a hetvenes évek második felében jelent meg a vezető nyugati cégek gyártmányaként a világpiacon, és abban az időben a Videoton – részben saját fejlesztéssel – néhány év alatt követni is tudta őket. Ezek a termékek azonban azóta a vállalat kínálatában sokkal kevésbé változtak, mint a világpiacon. Az ilyen termékre jó példa az egykazettás magnórádió, amely 1989-ben szinte teljes mértékben áldozatul esett a magánimport gyors bővülésének.

A Videoton jó egy évtizede kisebbfajta szenzációval szolgált azzal, hogy a HIFI tornyok nyugati elterjedését aránylag gyorsan tudta követni; és Akai-kooperációban nemzetközileg is jó HIFI tornyot dobott a hazai piacra. Ebből az erősítő, a tuner és a receiver volt saját fejlesztés, a lemezjátszó és a magnódeck, valamint később a CD-lejátszó pedig import, illetve összeszerelés importált elemekből. A saját konstrukciójú elemek számos korszerű műszaki megoldást tartalmaznak, de a fejlesztési erőfeszítések nem kis részét a felhasznált KGST-beli és magyar alkatrészek üzembiztos összeépítésének megoldására kellett fordítani. Ezeket a jó műszaki megoldásokat a hazai piac lényegében nem fogadta el. S mikor 1989-ben a magán- és liberalizált import felfutott, a Videoton HIFI termékeinek a belföldi piaca gyakorlatilag összeomlott.

A gyors versenyképtelenné válásban nem csupán önmagában az importverseny felerősödése a ludas, hanem ez tett világossá néhány, már korábban is létező versenyképességi problémát. Mindenekelőtt azt, hogy a hazai vevőkör elsősorban a designból és a márkanévből indult ki, és tudomása sem volt arról, hogy a Videoton-termékek egy sor műszaki paraméterük szerint még mindig a nyugati középmezőnyt képviselik. A gyár konstruktőrei a hazai HIFI „kultúra" igen hiányos ismerete mellett dolgoztak, és szinte egyáltalán nem érzékelték a hazai piaci igények természetét. A Videoton a hazai HIFI-piac árérzékeny jellegét nem ismerte fel, illetve jócskán túlbecsülte a verseny műszaki-minőségi tényezőinek a szerepét ezen a piacon.

Az Audiotechnika Kft. kibontakozási stratégiájában a fenti borús kép ellenére is jut szerep a HIFI profilnak, de teljes profilváltást terveznek. Az elgondolás szerint a gyártást dollárimport-elembázisra állítanák át úgy, hogy távol-keleti alkatrészekből szerelnék össze a japán, dél-koreai stb. kooperációs partnerek termékeit, és legföljebb

a hozzáadott érték erejéig céloznák meg ezekkel a termékekkel a magyar piacot. A terv szerint a HIFI profil termelésének 30 százalékát 1990 végéig az ilyen gyártmányoknak kell adniuk. Az új stratégia nem irányul a hazai beszállítások teljes kiiktatására, de struktúrájukat számottevően átalakítaná. A kündulópont az, hogy a hazai híradástechnikai iparban rövid időn belül jelentős fémfeldolgozó kapacitás szabadul fel, és a mechanikus alkatrészeknél mindinkább vevői piac lesz. Ezzel szemben a mikroelektronikai elemeknél a vállalat hosszabb távra le kíván mondani az árban mindenképpen versenyképtelen hazai beszállításokról. Mindamellett az Audiotechnika Kft. új HIFI-stratégiájának az esélyei egyelőre bizonytalanok, ha kilátástalannak nem is lehet nevezni őket.

Összefoglaló következtetések

A megváltozott belgazdasági és külpiaci feltételek közé került Videoton Elektronikai Vállalatnak a nyolcvanas évek végére több szempontból is stratégiaváltás elé kell néznie. A stratégiaváltásnak három alapvető területe van: a piaci orientáció módosítása, a szervezeti átalakulás, valamint a műszaki fejlesztési kitörés. E stratégiai dimenziók természetesen elválaszthatatlan kapcsolatban állnak és elemeik szorosan összefonódnak, illetve egymásra épülnek. Iparpolitikai szempontból a stratégiaváltás három fő vetülete vállalatonként és termékcsoportonként természetesen eltérő súlypontot jelenthet.

A Videoton – a magyar nagyvállalati kör jelentős részével ellentétben – részben a várható, de már körvonalazódó környezeti feltételeknek elébe menve, megpróbálja maga is aktívan tágítani mozgásterét, s ez a stratégiaváltás mindhárom vetületére kiterjed. Ebben a néhány éve megkezdett folyamatban az általunk vizsgált vállalat egyelőre a kezdeti lépéseknél tart. Ma még nehéz véleményt mondani arról, hogy a megtett lépések jelenlegi formájukban elégségesnek bizonyulnak-e, s nehéz előre látni, hogyan alakul a Videoton helyzete a jövőben környezetében.

A Videoton általunk áttekintett profiljánál, a közszükségleti elektronikai cikkek termelésénél véleményünk szerint különösen jól kitapintható a *piacváltási-szervezeti-műszaki fejlesztési* pályaelemek logikai összekapcsolódása. Nyilvánvalóvá válik ugyanis, hogy a piaci értékesítés átorientálása elképzelhetetlen a vállalat műszaki fejlesztési stratégiájának újragondolása nélkül. Ugyanakkor a műszaki fejlesztésnek, mint stratégiai húzóelemnek a követelménye elengedhetetlenné teszi a vállalati szervezet olyan átalakítását, amely egyrészt a külföldi tőke bevonásán keresztül megteremti ennek pénzügyi-finanszírozási és technológiai feltételeit. Másrészt viszont rugalmas értékesítési kereteket képez a technológiailag megújított termelés piaci orientációváltásához.

A vizsgált szórakoztató elektronikai és híradástechnikai profilban történt a Videoton elmúlt évtizedbeli legjelentősebb, a vállalat egészének működésére is kiható, műszaki fejlesztési kitörési próbálkozása a Thomson-program megvalósítása.

A Thomson-program – mint láttuk – nem egyszerűen a televíziógyártás újjászervezését és korszerűsítését jelenti, hanem egy kelet-európai összehasonlításban szinte példa nélküli műszaki kultúra-átvételi kísérletről van szó. A megvásárolt „csomagban"

ugyanis éppen a jelenlegi végtermék, a Thomson-televízió a legkevésbé használható elem. Belföldi piaca az adott árszint mellett meglehetősen szűk, tőkés exportja pedig a Thomson előzetesen kikötött monopolvásárlói pozíciója miatt egyelőre többnyire veszteséges. A megvásárolt technológia azonban nemcsak saját tervezésű korszerű új termékcsaládok kibocsátásának válhat a bázisává, hanem néhány éven át önmaga továbbfejlesztésének is.

Rá kell mutatnunk azonban, hogy a Thomson-program több oldalról is csak bizonytalanul alátámasztott kitörési kísérlete a vállalati működés megújításának. Megindítása egyrészt egyértelművé tette, hogy a Videoton stratégiai értelemben le kíván mondani a közszükségleti profil audiotechnikai (HIFI) részéről. Ezt a döntést később az 1989-es év magánimportjának és a tőkés importliberalizációnak a fejleményei igazolták. Ugyanakkor a vállalat hosszabb időre jelentős pénzügyi terheket vett a nyakába és elkötelezte magát egy olyan termék nagyvolumenű, exportorientált gyártása mellett, amelynek a fejlett tőkés országokbeli piacai közel járnak a telítettséghez. Azaz meghatározó jelentőségű az árverseny, az egyéb versenytényezők kihasználása csak jól bevezetett márkanévre építve lehetséges. Ráadásul itt rövid időn belül olyan műszaki fejlődési ugrás várható (a nagy képernyőfelbontású televíziók megjelenése), amelynek követésére a Thomson-technológia már képtelen.

Mindezek ellenére éppen ebben a vizsgált profilban valósult meg legmarkánsabb módon a Videoton – s általánosítva, egy magyar elektronikai nagyvállalat – áldozatokkal járó, de ugyanakkor a siker lehetőségét is magában hordozó kitörési kísérlete és reagálása a belső és a külgazdasági feltételek átalakulására.

FEKETE KÁROLY:

A GAZDASÁGI SZERKEZET VÁLTOZÁSA BELGIUMBAN A HETVENES-NYOLCVANAS ÉVEKBEN*

A belga gazdaság kedvező földrajzi-kereskedelmi adottságai ellenére a hetvenes-nyolcvanas évek fordulóján komoly alkalmazkodási válságba került. Ennek elsődleges oka, hogy a két olajárrobbanás nyomán megváltozott gazdasági környezet az erősen nyitott belga gazdaság exportteljesítményét leértékelte. A Belgium exportjának döntő hányadát jelentő, közepes technikai fejlettségű, általában energiaigényes termékek kivitelének jövedelmezősége jelentősen csökkent. A belga gazdaságszerkezet megkésve és a nyolcvanas évek középső harmadáig csak mérsékelten alkalmazkodott a megváltozott helyzethez.

A belga gazdaság második világháború utáni fejlődését alapvetően két tényező befolyása határozta meg. Az egyik a belga gazdaság nyitottsága, amely ugyan a negyvenes években még nem érte el mai szintjét, de arányaiban akkor is a maihoz hasonló módon meghaladta a nyugat-európai átlagot. Ez a nyitottság párosulva a földrajzi helyzettel azt eredményezte, hogy a térség munkamegosztásába a belga gazdaság intenzíven kapcsolódott bele már az ötvenes évek elejétől. A belga hagyományokra, a nyersanyagokra, és a közeli francia, holland és nyugatnémet iparvidékek szükségleteire támaszkodva az ötvenes években elsősorban a vas- és acélipar, a következő évtizedben inkább a hagyományos gép- és olajfeldolgozó ipar fejlődött. E két utóbbi ágazat előretörését nagyban elősegítette, hogy az amerikai multinacionális-vállalatok számára az európai piacra lépéshez a legkedvezőbb feltételeket, a legkevesebb megszorítást tartalmazó szabályokat Belgium biztosította. Ez a körülmény Belgiumot a hatvanas évek végére az amerikai és nyugatnémet gépkocsigyártók (Ford, Volkswagen, Opel) legfontosabb összeszerelő bázisává tette. Hasonlóképp, a belga kikötők váltak Nyugat-Európa egyik legfontosabb kőolajfinomító bázisává. A gépipar hagyományos ágazatainak emellett hazai gyökerei is voltak, így összességében a feldolgozóipar vált a belga gazdaság meghatározó szektorává a hatvanas évek végére.

A belga gazdaságszerkezet a hatvanas években, a hetvenes évek elejéig, egészen az 1973–74-es olajválságig számottevő gazdasági növekedést tett lehetővé. A GDP reálnövekedése 1960–1973 időszakában éves átlagban 5 százalékot tett ki, ami 0,5 százalékponttal meghaladta az akkori Európai Gazdasági Közösség növekedési átlagát és megegyezett az OECD átlaggal.

*A cikk az OMFB „Néhány kis fejlett ország gazdasági szerkezetének alakulása, a szerkezet kölcsönhatása az ország technológiai fejlődésével" c. kutatási témájához írott tanulmány alapján készült.

I. A gazdaságszerkezet és alkalmazkodás az I. és II. olajárrobbanás után

A belga gazdaságot – csakúgy mint az OECD országainak többségét – váratlanul érte az 1973–74-es olajválság. Különösen súlyosan érintették a változások a belga feldolgozóipart, amely specializációja folytán a nyugat-európai átlagnál energiaintenzívebb volt, a nagy fajlagos energiaigényű ágazatok (acélgyártás, olajfinomítás, nehéz gépek gyártása) túlsúlya miatt. A szerkezeti alkalmazkodás a hetvenes években – hasonlóan más térségbeli országokhoz – csak mérsékelten, lassan indult meg. Ez a belga növekedés lassulásához, a belga termékek versenyképességének csökkenéséhez vezetett. A GDP reálnövekedése 1973–79 időszakában az évi 2,2 százalékra lassult és immár mind az EGK (2,4 %), mind az OECD átlagtól (2,7 %) elmaradt. Hasonló negatív jelenség volt az, hogy a munkanélküliség emelkedése szintén az átlagot meghaladó mértékű volt Belgiumban, ahol 1974–79 között 5,6 százalékos volt az állástalanok aránya, szemben az EGK 4,8 százalékos és az OECD 5,2 százalékos mutatójával.[1]

A hetvenes években emellett makrostrukturális átalakulás is végbement Belgiumban. Az 1970–72-es 30,8 százalékról 1984-re 23,9 százalékra csökkent a GDP előállításában a feldolgozóipar súlya. Helyét a szolgáltatások foglalták el, arányuk 51,2 százalékra nőtt. Ez a változás egybeesik az OECD országokban általánosan jellemző folyamatokkal, ám a feldolgozóipar arányának ilyen nagymértékű, csaknem 7 százalékpontos csökkenésére más fejlett tőkésországokban alig találunk példát.

A feldolgozóipar aránya a GDP-ből néhány OECD országban (százalék)

	1970–72	1985
Belgium	30,8	23,9
Hollandia	25,3	17,5
Dánia	18,0	17,0
NSZK	28,5	25,3
Franciaország	22,8	20,3
Olaszország	28,7	27,4
USA	28,2	21,6

Forrás: OECD Historical Statistics 1986.

A belga gazdaság strukturális átalakulása ugyanakkor a hetvenes években nem volt egyenletes. Míg az olajválság közvetlen következményeként a feldolgozóipar számos vállalata tevékenységét gyökeresen átalakította vagy felhagyott azzal, e sokkhatás elmúltával a strukturális alkalmazkodás lelassult. Ennek feltehetően az az oka, hogy egy sor feldolgozóipari tevékenység (például olajfinomítás egy része, egyéb jelentős olajfelhasználással járó tevékenységek) az 1973 utáni helyzet kialakulásával egyértelműen veszteségessé vált. A kis- és középüzemek e változást talán gyorsabban érzékel-

ték, és mindenképpen biztosak lehettek abban, hogy állami támogatással nem fogják őket életben tartani. Ezért gyorsan váltottak.

A feldolgozóipar súlyának csökkenése természetszerűleg kihatott a foglalkoztatási arányokra is; 1970 és 1984 között – miközben a foglalkoztatottak teljes száma lényegében nem változott – a feldolgozóiparban állásban lévők száma 30 százalékkal visszaesett. Ez azt jelenti, hogy a magánszektorban foglalkoztatottak közül is 8 százalékkal csökkent a feldolgozóiparban elhelyezkedettek súlya.

E jelentős strukturális változások ugyanakkor a meglévő állóalapok megújításának lelassulásával, a feldolgozóipar technológiai megújulásának gyengülésével párosultak. Míg 1960 és 1973 között a bruttó állótőkeképződés évi átlag 5 százalék volt, addig 1973–85-ben mindössze 0,2 százalékot tett ki.[2]

Ez az átlag azonban nagy különbségeket takar az egyes részperiódusokat tekintve; míg közvetlenül az első olajválság nyomán a feldolgozóipari állóalapok felélése vagy átállítása, dezinvesztíció volt a jellemző, addig a hetvenes-nyolcvanas évek fordulóján élénk beruházási tevékenység indult meg.

A hetvenes években a belga gazdaság nyitottságának növekedése felgyorsult, részben annak következményeként, hogy a gazdasági tevékenység egyre inkább olyan ágazatokra összpontosult, amelyekben a méretgazdaságossági előnyök (economies of scale) kihasználására különösen jók a lehetőségek.

Ha a gazdasági nyitottságot a (termék- és szolgáltatásexport + termék- és szolgáltatásimport) GDÉ mérőszámmal jellemezzük, akkor a nyitottság növekedése az OECD minden vezető országában az 1965–84 közötti két évtized fontos jellemzője volt. Belgium 1965-ben is a legnyitottabb gazdaságok közé tartozott. A mutató értéke akkor Hollandiában 0,9, Belgiumban 0,7, Dániában 0,6 volt, a többi fejlett ipari országban ennél alacsonyabb. A belga nyitottság 1973-ra elérte az akkori holland szintet (0,92), míg 1984-re (1,5) messze a legmagasabb lett. (Hollandia 1,2, Dánia 0,78.)[3] A belga nyitottság jellegzetessége tehát nem csupán az, hogy a nyolcvanas évek közepétől az OECD-térségben a legmagasabb értéket érte el, hanem az is, hogy viszonylag magas szintről „ugrott meg" az első olajválságot követő bő évtizedekben, messze meghaladva az európai OECD-átlagot. A térség kis országai – Hollandia, Dánia, Svédország, Svájc – a nyitottság 0,7–1,2 körüli szintjét érték el, míg a nagy nyugat-európai gazdaságok – NSZK, Egyesült Királyság, Olaszország, Franciaország – mutatója nem haladta meg a 0,6-os értéket.

A belga gazdaság félkésztermék és továbbfeldolgozott-termék exportáló jellege az 1973 utáni időszakban tovább fokozódott, a belga ipari hozzáadott érték súlya az exportban ugyanakkor csökkent, ami a struktúra „elöregedésének", korszerűtlenné válásának egyik jele. Míg a feldolgozóipari export feldolgozóipari GDP arány (értékben mérve) 1965–73 időszakában 1,13 volt, addig 1974–80 között 1,47-re nőtt – 1984-re elérte a 2,15-öt. Az 1981–84 közötti időszakban különösen erős, minden más fejlett ipari országot megelőző volt a feldolgozóipari export arányának növekedése.

A feldolgozóipar átlagot meghaladó súlyának fennmaradása, exportsúlyának növekedése azonban önmagában még nem jelenti feltétlenül azt, hogy az adott nemzetgazdaság sikeresen alkalmazkodott. Például Belgiumban, ahol ezek a strukturális folyamatok viszonylag alacsony, de a térség átlagától mindenképpen elmaradó gazda-

sági növekedéssel és az átlagot ugyancsak meghaladó munkanélküliség-növekedéssel párosultak.

Az OECD kutatói, saját adatbázisukra alapozva 1986-ban vizsgálatot végeztek arra vonatkozóan, hogy a belga feldolgozóipar termelése mennyiben felel meg az ország adottságainak, komparatív előnyeinek. Elemzésük alapja a K. Leamer és D. Stern által kifejlesztett CMSA (Constant Market Share Analysis) volt.[4] A módszer lényegében kettő (és reziduális) hatásra bontja azt a különbséget, amely az adott ország feldolgozóipari exportjának növekedése és a világ feldolgozóipari export-bővülése között fennáll:

a: a vizsgált ország exportjának regionális megoszlása

b: a vizsgált ország exportjának termékösszetétele

A rezidurm ideális esetben (volumenadatok felhasználása esetén) a versenyképesség-hatást mutatja, ám ha – mint az idézett kutatás esetében is – csak értékadatok állnak rendelkezésre (itt dollárban), akkor az árfolyamhatás torzítását kiküszöbölni nagyon nehéz. Ebben az esetben is jól jelzi azonban a rezidum a fő versenyképességi tendenciákat.

A belga feldolgozóipari exportnak a világexport bővülésétől tapasztalt gyorsuló elmaradása elsősorban – a rezidum magas negatív értékeiből következően – a versenyképességi problémákból adódik. Ebből a szempontból bíztató lehet ugyanakkor, hogy ez a hatás 1981–85 között a korábbi periódushoz képest, – sőt az első vizsgált öt évhez képest is – csökkent. A belga feldolgozóipar kivitelének földrajzi megoszlása ugyanakkor az idő haladtával mind kedvezőtlenebbé vált. E kivitel jelentős része a nyugat-európai országokba irányul, amelyekben az import a nyolcvanas évek első felében lassabban nőtt, mint a világimport.

A nyolcvanas évekre a belga export termékösszetétele is lemaradásfokozó tényezővé vált. Témánk szempontjából ugyanakkor figyelemre méltó, hogy a belga kivitel dinamizmusának a világátlagtól való elmaradásában a termékösszetétel a legkevésbé hangsúlyos tényező. A versenyképességi hatás nagy szerepe arra utal, hogy nem elsődlegesen a belga export termékösszetétele, hanem inkább az egyébként keresett kategóriájú termékek alacsony versenyképessége okozta a kivitel problémáit. Ez a megállapítás azonban némileg félrevezető lehet, hiszen más országokkal versenyzett, és versenyez a belga irodatechnika, gépkocsiipar és acélipari kivitel. A CMSA-vizsgálat érzéketlen a termékkategóriák technológia-tartalmára, korszerűségére. Alighanem arról van inkább itt szó, hogy nem lehet tökéletesen elválasztani a termékösszetételből következő és a versenyképességi hatásokat, hiszen „jó" szerkezetű, nem versenyképes kivitel más szavakkal nagy tévedés nélkül nevezhető egyben rossz szerkezetű kivitelnek is. Belgium esetében is erről van szó megítélésünk szerint.

II. A gazdaságpolitika szerepe a szerkezeti alkalmazkodásban

A belga gazdaságpolitika már viszonylag korán, a hetvenes évek legelején felismerte, hogy az általános célú, teljesítménykritériumokhoz nem kötött iparfejlesztési, szerkezetmegújítási támogatás hatékonysága rendkívül alacsony. 1970-től kezdődően a fejlesztési támogatás formája elsősorban a kétoldalú szerződés lett, amelyben a költ-

ségvetési támogatás fejében annak kedvezményezettje bizonyos feladatok teljesítését, meghatározott mutatók elérését vállalta. E szerződéseknek ekkor négy fő típusa volt; fejlesztési szerződés (contra de progrés), szerkezetátalakítási, technológia-fejlesztési, és a vállalatvezetést fejlesztő szerződés.[5]

A szerződéses rendszer azonban a gyakorlatban – annak ellenére, hogy a regionális szempontokat is igyekeztek működtetése során az iparpolitika irányítói szem előtt tartani – nem vált a szerkezeti megújulás valóban hatékony eszközévé. Ennek elsődleges oka az volt, hogy az 1973-as olajválság utáni növekvő egyensúlytalanságok a vállalati szektorban csak azt tették lehetővé, hogy a költségvetés forrásait tűzoltó tevékenységek finanszírozására fordítsa.

Az iparpolitika céljainak újrafogalmazására 1978-ban került sor, a célok azonban továbbra is meglehetősen általánosak maradtak; a szakosodás támogatása, a külföldi technológiáktól való függés csökkentése, a technológiatranszfer és az alkalmazott kuatások fejlődésének elősegítése.

A nyolcvanas évektől kezdődően – összhangban a gazdaságpolitika hangsúlyváltásával az OECD országainak számottevő részében – változott a belga iparpolitikai támogatások jellege is. A fő hangsúly a közvetlen pénzügyi támogatás helyett az adókedvezmények kapták, a központi szerepvállalás a korábbinál jóval szűkebb körű, célra orientáltabb lett. Igyekezett kiemelten kezelni az új technológiák meghonosítását ígérő beruházásokat, megkönnyíteni külföldi vállalkozások beindulását Belgiumban.

A gyakorlatban azonban ezekből a tervekből is kevés valósult meg, a belga iparfejlesztési- és struktúrapolitika a hetvenes-nyolcvanas évek fordulójára fokozatosan kifulladt. A régebben bevezetett, alacsony hatékonyságú eszközöket, intézkedéseket nem felváltották az újak, hanem a kettő elemei egymás mellett léteztek. Ez nehézkessé, szinte áttekinthetetlenné tette az iparpolitikát és gyakorlatilag ellenőrizhetetlenné az egyes intézkedések hatását.

Az az 1980-ban bevezetett gyakorlat, amely szerint a struktúrapolitikáért elsődlegesen nem az országos, hanem a regionális (vallóniai, flandriai) szervek váltak felelőssé, nemzeti szempontokat figyelembe vevő iparpolitika megvalósítását szinte lehetetlenné tette.

A nyolcvanas években bontakozott ki az az iparpolitikai irányzat, amely a közvetlen beavatkozás helyett inkább az általános üzleti légkör javítására, közvetett eszközökre helyezte a hangsúlyt, és amely e cél eléréséhez mindenekelőtt a makrogazdasági politika eszközeit használta fel. A továbbiakban röviden áttekintjük a belga struktúrapolitika eszközrendszerében alkalmazott legfontosabb megoldásokat, azok fejlődését, hatásosságát.

A közvetlen ipartámogatás

A Banque Nationale Belge (Belga Nemzeti Bank) adatai szerint a költségvetési és egyéb forrásból származó támogatás teljes összege a gazdaságban a hetvenes évek folyamán a belga GDP 5,6 százalékára rúgott, 1982-ben elérte a 8,4 százalékot. A nyolcvanas

évek közepén átlag 7 százalék körül volt az értéke, ami a csökkenés ellenére még mindig magasnak nevezhető.

A költségvetési kiadásoknak 1982-ben 13, 1983–87 között éves átlagban mintegy 10 százalékát a gazdaság támogatására fordítják. E támogatások jelentős része – az említett, a hetvenes évek legvégétől kezdődött hangsúlyváltás ellenére – még mindig közvetlen szubvenció.

Az állami támogatások szerkezete (a GDP százalékában)

	1973	1975	1980	1982	1984	1985
Költségvetési támogatás	3,5	4,4	6,1	6,6	6,0	6,5
ebből:						
szubvenció	2,3	2,9	3,3	3,3	3,4	3,3
tőkejuttatás	0,6	0,6	0,7	0,6	0,6	0,7
kölcsön	0,6	0,8	2,2	2,7	2,1	2,6
Adókedvezmény	0,5	0,7	1,3	0,8	1,5	1,7
Nem költségvetési támogatás*	–	0,2	0,6	1,3	0,7	0,5
kölcsön–garanciák	0,4	0,2	0,7	0,5	0,4	0,6

Megjegyzés: * különböző szakintézmények által nyújtott támogatás, kölcsön
Forrás: Banque Nationale Belge és a belga Pénzügyminisztérium adatai alapján.

A támogatások döntő része azonban nem ipartámogatás, hanem például a lakásépítés vagy a tömegközlekedés és a mezőgazdaság szubvenciója. Ez magyarázza egyben azt is, hogy miért döntő a nyolcvanas évek közepén – a fentiek ellenére – a közvetlen támogatások szerepe a belga gazdaság egészében.

A szűken vett üzleti szférába áramló költségvetési támogatás a nyolcvanas évek első felében mintegy évi 70 milliárd belga frank volt, a GDP 1,7 százaléka.[6]

Az adókedvezmények nemzetgazdasági szinten szerény, de egy-egy vállalat számára adott esetben jelentős összegéből feltehetően a nyolcvanas évek első felében sokkal inkább a magánvállalatok, mint az állami cégek profitáltak. Ezeknek az adókedvezményeknek valamint a közvetlen állami támogatásoknak az összege az 1982–84-es időszakban csaknem megegyezett a vállalati adóból származó költségvetési bevétellel. Ez a felszíni egyensúly ugyanakkor nyilvánvalóan jelentős erőforrás-átcsoportosítást takar a veszteséges és a nyereséges vállalatok között – az előbbiek javára.

A beruházási támogatás

Ez az általános ipartámogatás egy specifikus formája. Fő célja az általunk vizsgált periódusban az volt, hogy a belga ipar szerkezeti korszerűsítését támogassa, a regioná-

lis egyensúlyt erősítse. Az összes ipari beruházások jelentős és növekvő hányada részesült költségvetési támogatásban Belgiumban. A hetvenes évek elején ez az arány 65 százalék volt, 1975–1981 időszakában 73 százalékot, 1981–85 között 77 százalékot tett ki. A kormányzati támogatás súlya a teljes beruházási költségekben is folyamatosan növekedett; 1975–81 között 11,7 százalékot, 1981–85 között 13,7 százalékot fedezett a költségvetés. A támogatott beruházások nyomán 1959 és 1978 között csaknem 400 ezer, 1979 és 1986 között 170 ezer új munkahely jött létre a belga feldolgozóiparban.[7]

A támogatások a foglalkoztatás bővítése mellett a beruházások tőkeintenzitását is növelték, hiszen a szubvenció hatására a tőkeberuházás relatíve olcsóbb lett a foglalkoztatás bővítéséhez képest. Valószínű, hogy a pótló-technológiafejlesztő beruházások jelentős részében zajlott le a munkaerő tőkejavakkal történő helyettesítése.

A beruházástámogatás során követett számos cél (ipar- és termékfejlesztés, szerkezetmegújítás, állásteremtés, regionális fejlesztés) miatt nehéz számszerűsíteni, hogy mekkora volt a szubvenciók valódi szerkezeti hatása. A hetvenes években ugyanis a beruházástámogatás is fokozatosan a lemaradó iparágakba (acélipar, hajóipar, szénbányászat, később összeszerelő gépkocsiipar, olajfinomítás) összpontosult. A hetvenes-nyolcvanas évek fordulójára ezekbe az ágazatokba áramlott a költségvetési beruházástámogatás mintegy egyharmada, noha a teljes beruházásokban ezek súlya nem érte el a 20 százalékot. Fokozatosan csökkent az új technológiák súlya a támogatott ágazatok között, ami arra utal, hogy a költségvetési támogatások szerepe az ipari diverzifikálásban a nyolcvanas évekre rendkívül korlátozottá vált.

A K+F támogatás

E terület fokozott figyelmet kapott Belgiumban a vizsgált időszakban. A kutatásfejlesztésre fordított kiadások a hetvenes években és a nyolcvanas évek első felében gyorsabban nőttek, mint a GDP. A K+F kiadások 1986-ban elérték a költségvetési kiadások 3 százalékát, a GNP 1,4 százalékát. E folyamatokkal párhuzamos jelenségeket figyelhetünk meg az ipari K+F támogatásának terén is. Ez 1986-ban elérte a teljes K+F szubvenció 18 százalékát. Ez kis OECD országok között az átlagosnál valamivel magasabb arány, noha nem éri el az Egyesült Királyság 30 százalékos, az NSZK és Franciaország 25 százalékos értékét.

Az exporttámogatás

Az ipari export támogatására viszonylag keveset fordít a belga költségvetés; e támogatások önmagukban is kevéssé alkalmasak a technológiai fejlődés, szerkezeti korszerűsödés elősegítésére. A nyolcvanas évek elején az ilyen célú kiviteli támogatások a teljes ipartámogatás mintegy 6 százalékát, az export értékének 0,3 százalékát érte csak el. A kivitel támogatásának másik, a nyolvanas években fokozatosan előtérbe került módja Belgiumban az exporthitelek kamatainak támogatása. Ennek arányai sem különböznek azonban lényegesen a közvetlen exporttámogatások viszonylag szűk körétől.

A struktúraváltási támogatás

Ennek a támogatásnak a keretében elsősorban az úgynevezett lemaradó iparágak (acélipar, szénbányászat, hajógyártás, textilipar, üvegipar) kaptak költségvetési juttatást a műszaki korszerűsítés megvalósításához, bizonyos tevékenységek elhagyásához, az elbocsátások pénzügyi fedezetéül. Bár az úgynevezett rekonstrukciós programok keretében ezen ágazatoknak juttatott költségvetési támogatás számottevő volt – 1973–84 között elérte a 380 milliárd belga frankot, ami az 1984-es GNP csaknem 10 százaléka – e programok mintegy 25–30 százalékban költségvetésen kívüli támogatásokból valósultak meg a hetvenes években, míg 1981–85 időszakában az ilyen típusú szerkezetátalakítás-finanszírozás súlya (főként hitel- és kamatkedvezmények formájában) már 60–65 százalékra nőtt.

A makrogazdasági politika

Az 1973-as olajválság utáni helyzethez a fejlett tőkés országok általában megkésve, sokszor helytelenül, tévesen alkalmazkodtak. Az új helyzetnek megfelelő gazdaságpolitika kidolgozása, a gazdaságszerkezeti alkalmazkodás megvalósítása csak hosszú tanulási folyamat eredményeként vált igazán hatékonnyá. Ez a legtöbb OECD országban csak 1983–84-től vette igazán kezdetét.

Nem volt kivétel Belgium sem. Az ország számára az alkalmazkodást még sürgetőbbé tette a nagyfokú nyitottság, valamint a korábbi, döntően energiaintenzív feldolgozóipari termelésre való szakosodás. E problémákkal a hetvenes évek folyamán a belga gazdaságpolitika valójában még nem tudott megbirkózni.

Ahogy a válság mélyült, úgy lett egyre nyilvánvalóbb, hogy az iparszerkezeti alkalmazkodás nem alapulhat a közvetlen, operatív állami beavatkozáson, helyette olyan átfogó szabályok megalkotására van szükség, amelyek a vállalati jövedelmezőség javítását, a nemzetközi versenyképesség fokozódását eredményezik.

Ez a gazdaságpolitikai megközelítés három fő feladat megoldását igényelte; a bérnövekedés ütemének korlátozását, a munkaerőpiac rugalmasságának növelését, és a vállalati pénzügyek „rendbetételét". E problémák megoldása persze elválaszthatatlan megfelelő árfolyam kialakításától, a kamatlábak nemzetközileg versenyképes szintjének megteremtésétől és annak „karbantartásától". A belga árfolyampolitika a hetvenes évek egészében és a nyolcvanas évek elején a nominálisan stabil effektív árfolyam megőrzésére törekedett.

Ez a politika kedvező hatással járt az infláció megfékezésében, és a kamatlábak mérsékelt szintjének fenntartásában, a belga frank reál effektív árfolyama ugyanakkor Nyugat-Európában szinte páratlan módon felértékelődött, ami tovább súlyosbította a belga ipar versenyképességi problémáit. A hetvenes-nyolcvanas évek fordulójára ehhez a belga és nyugat-európai kamatszintek növekvő divergenciája társult, ami újra csak fokozta a (főleg a külföldi) befektetők előtt álló jövedelmezőségi, termelékenységi feladatokat. Az árfolyampolitika így – kedvező hatásai mellett – feltehetően számottevő szerepet játszott a belga strukturális alkalmazkodás vontatottságában.

A korábban említett három feladat megvalósítására döntően a nyolcvanas évek során került sor. 1980–82 között korlátozták, majd befagyasztották a bérnövelési tárgyalásokat, 1982 februárjában felfüggesztették a bérindexálást. (Ez azonnali, mintegy 8,5 százalékos leértékelést is lehetővé tett, ami a versenyképességet javította.) A nyolcvanas évek közepén bevezették az úgynevezett „külső versenyképességi normát", amely a béremelést a hét legfontosabb kereskedelmi partnerországban közös valutában mért bérnövekedési szint átlagában korlátozza. Ennek hatására a belga ipar bér-versenyképessége 1980 óta számottevően növekedett.

A munkaerőpiaci rugalmasság fokozásában ugyancsak számottevő előrelépés történt. A munkanélküli-segélyek rendszerét szűkítették, helyette szélesebb körben tették lehetővé saját vállalkozás megindításához hitelek felvételét. Növekedett a részmunkaidős, szerződéses foglalkoztatás szerepe. A próbaidős alkalmazás lehetőségének kiterjesztésével rugalmasabb bérezési szabályokkal csökkentették az állást felkínálók új munkaerő felvételéből származó kockázatát.

1984-ben lehetővé tették, hogy a munkáltató és a munkavállaló nagyobb szabadsággal dönthessen a napi ledolgozott munkaidő hosszáról. Hasonló megállapodás lehetséges 1986-tól az éjszakai foglalkoztatásra, az ünnepi műszakokra, a napi maximális munkaidőre vonatkozóan.

A vállalatok pénzügyi helyzetének javítására bevezetett intézkedéscsomag adókedvezményeket és ösztönzőket egyaránt tartalmazott. A vállalati adók átlagos nagysága – amely 1970 és 1981 között 35 százalékról 48 százalékra nőtt – a nyolcvanas években mérséklődött, 1982-ben már 45, 1986-ban csak 41 százalék volt. A hetvenes évek végén bevezetett számos adófajtát töröltek, a beruházási adókedvezményeket minden vállalatra kiterjesztették.

A nyolcvanas évek közepén két rövid életű értékpapírpiaci intézkedés is segítette a vállalatok önfinanszírozását. Az egyik szerint (1982–85) a háztartások adóalapjukból a belga vállalatok részvényeinek vásárlására fordított összeget levonhatták, a másik (1983) szerint a belgiumi beruházásokhoz kapcsolódó részvénykibocsátások jelentős adókedvezményeket élveztek.

E kedvezményeket számos beruházási könnyítés egészítette ki. E szabályok szerepét a részvénykibocsátásokban nehéz számszerűsíteni, kétségtelen azonban, hogy a vállalatok gazdálkodási feltételeinek javulása olyan folyamat volt, amely egybeesett a nyugat-európai trendekkel, és a vállalatok számára csökkentette a tőkeköltségeket.

Ezek az intézkedések azonban meglehetősen nagy költségekkel jártak; 1982–85 között a rájuk fordított költségvetési támogatás a belga Pénzügyminisztérium adatai szerint elérte a 100 milliárd belga frankot. Ennek egyharmada a vállalkozói tőke számára jelentett könnyítéseket. Bár ezek az intézkedések a vállalatok pénzügyi helyzetét általában javították, tényleges hatásukat a beruházások általános szintjére nehéz kimutatni.

III. Rövid összegzés és tanulságok

A belga gazdaság fejlettsége és gazdaságföldrajzi adottságai nyomán a hatvanas évekre Nyugat-Európa egyik legnyitottabb gazdaságává vált, amelyet a feldolgozóipari

standardizált termékek tömegtermelése és -exportja jellemzett. Ez a szakosodási irány a hetvenes évek első harmadának végéig, az első olajválságig Belgium számára gyors gazdasági növekedést biztosított, a méretgazdaságossági előnyök kihasználását pedig az ország nyitottsága, a közeli felvevőpiacok igénye tette lehetővé. A kibocsátás növekedési üteme az 1973 előtti időszakban megegyezett az OECD átlaggal, sőt némileg meg is haladta azt. Ez a kibocsátás azonban növekvő mértékben koncentrálódott olyan ágazatokba, ahol a kereslet növekedése viszonylag alacsony, vagy csak mérsékelt volt.

Belgium nyitottsága és kis méretei, az ország fokozott külgazdasági érzékenységéhez vezettek.

Emiatt Belgium számára a két olajválság hatásaihoz való alkalmazkodás nehezebb, fájdalmasabb volt, mint a legtöbb nyugat-európai országban. A nagyfokú nyitottság a beruházási tevékenység és a munkaerőpiac olyan rugalmasságát igényelte volna, amivel Belgium a hetvenes évek folyamán nem rendelkezett. Ez a hiányosság a makrogazdasági szerkezet átlagosnak nevezhető alkalmazkodóképessége mellett elsősorban a feldolgozóipar ágazati szerkezetének lassú változásában, az OECD vezető országaihoz képest kimutatható divergenciájában mutatkozott meg.

Ez főként abban érzékelhető, hogy a belga feldolgozóipar nem tudott nyugat-európai versenytársaival lépést tartani a fejlettebb technológiákban, közepes és alacsony technológiájú ágazatokra szakosodása 1972 és 1985 között megmaradt, sőt némiképp fokozódott.

A belga termékek azon csoportja, amelyek az 1972–85 közötti időszakban komparatív előnyeiket megtartották, folyamatosan a kis növekedési potenciálú, lemaradó ágazatok közül kerültek ki, ami a belső kereslet növekedésének is korlátjává vált.[8]

A belga feldolgozóipar nem alkalmazkodott kellőképpen a világpiaci kereslet megváltozásához, a technológia fejlődéséhez. E hiányosságok a foglalkoztatás jelentős csökkenéséhez vezettek. A belga munkanélküliek aránya már 1981-ben átlépte a 10 százalékot, és azóta is az egyik legmagasabb még Nyugat-Európában is.

A gazdaságpolitika először a közvetlen beavatkozások és az árfolyampolitika útján törekedett fordulatot elérni. E próbálkozások azonban alacsony hatékonyságúnak bizonyultak, sőt az árfolyampolitika valószínűleg hozzájárult a versenyképességi problémák súlyosbodásához a hetvenes évek végén. A makrogazdasági politika irányának megváltozása, különösen a bérkorlátozások bevezetése és a rugalmasabb árfolyampolitika, hozzájárultak a vállalatok versenyképességének javításához. Ez a folyamat azonban csak a nyolcvanas évek közepén kezdődött meg valójában. Nem történt igazi előrelépés a gazdaságszerkezeti problémák megoldásában.

Eredményeket hozott ugyanakkor a munkaerőpiac merevségének oldására tett számtalan intézkedés. Ezek hatása nem elsődlegesen a munkanélküliség csökkenésében, hanem a relatív bérköltségek mérséklődésében és így a belga ipar versenyképességének javulásában mutatkozott meg. Az iparpolitika valódi hatását az első olajválságtól a nyolcvanas évek közepéig terjedő periódusban nehéz egyértelműen értékelni. Az erőfeszítések ellenére a belga iparpolitika hatékonyabb volt a lemaradó iparágak támogatásában és egyes veszteséges állami vállalatok életben tartásában, mint a strukturális megújulás és technológiai korszerűsödés piaci elvek alapján megvalósított menedzselésében. Nem állnak rendelkezésünkre részletes ágazati adatok a belga fel-

dolgozóipar 1987–88-as teljesítményéről és az iparszerkezet átalakulásáról. Néhány makrogazdasági mutató alakulása azonban arra utal, hogy Belgiumban is lezajlott a nyolcvanas évek közepére az a strukturális átrendeződés, az állóalapok technikai korszerűsödése, amely az OECD vezető országainak jó növekedési adataiban napjainkban szerepet játszik.

A belga GNP reálnövekedése 1987-ben 2,4, 1988-ban 3,9 százalék volt.[9] A belső kereslet 2,5 és 2,8 százalékkal növekedett. Ez nem magas érték ugyan, de elmozdulást jelent a korábbi, stagnáláshoz közeli szintről. Az export 5,3 és 5,0 százalékkal bővült.

Ezek az adatok arra utalnak, hogy a belga gazdaság nemzetközi teljesítményének javulása megkezdődött. Ezt a vélekedést erősíti meg a belga üzleti körök növekvő optimizmusa és a külföldi beruházások fellendülése is.

Feltehető, hogy a belga gazdaságban fokozatosan lezajlott strukturális változások nyomán mára mérséklődtek a korábbi szakosodásból fakadó visszahúzó hatások. Belgium gazdasági fellendülése olyan biztató jelenség, amely a korábban elmaradt strukturális alkalmazkodás megvalósulását tanúsítja. Várható, hogy a nyolcvanas évek végéig ez a szerkezeti alkalmazkodás még folytatódik és hatására a belga feldolgozóipari szerkezet újra közelít a vezető OECD országokban megfigyelhető struktúrához.

IRODALOM

1. OECD Historical Statistics 1986.
2. OECD Economic Surveys Belgium, Luxemburg 1986.
3. K. Krugman–T. Helpman: Market structure and foreign trade K.Y. 1985.
4. A módszer részletes leírását lásd K. Leanner–D. Stern: Quantitative International Economics London 1970.
5. European Economy 1987. szeptember
6. EIU Country Report Belgium 1988/4.
7. Financial Times Belgium Survey 1989. június 19.
8. A belga belső kereslet 1979 és 1982 között évi 0,7 százalékkal csökkent, 1982 és 85 között növekedése 0,0 százalék volt. OECD Historical Statistics 1986.
9. Lásd a 7. sz. hivatkozást. Megjegyezzük, hogy az EIU ennél alacsonyabb növekedési ütemet mutat ki mindkét évben. (EIU Country Report Belgium 1989/1.)

PIERRE DUBOIS – MAKÓ CSABA:

A GAZDÁLKODÓ SZERVEZETEK DIVERZIFIKÁLÁSA, MINT A HATÉKONY MUNKAERŐGAZDÁLKODÁS FELTÉTELE

Kelet-Európában a javakat és a szolgáltatásokat előállító termelési struktúrák – az állami vállalatok és szövetkezetek – rendkívül koncentráltak: az átlagos vállalati méret sokkal nagyobb, mint a nyugati országokban.

A nagyvállalatok előnyei és hátrányai közismertek: a nagyvállalatok megkönnyítik elvileg a központi tervezést, nagyságrendi megtakarításokat és erősebb politikai és gazdasági ellenőrzést tesznek lehetővé. Ugyanakkor a nagyvállalatok maguk is hatalmi központok, amelyek alkudozhatnak a központtal. Képesek arra, hogy megtartsák feleslegessé vált létszámukat és meggátolják azt, hogy a dolgozók a fejlődő ágazatokhoz áramoljanak, ezért termelékenységüket, és jövedelmezőségüket gyakran megkérdőjelezik (Magyarországon, a nagyvállalatok adják az összipari termelés kétharmadát, jövedelmezőségük azonban csak egynegyede a kis- és középvállalatokénak).

Kelet-Európa valamennyi államában az állami vállalatoknál és termelőszövetkezetekben foglalkoztatott munkaerő az aktív lakosságnak még mindig több, mint a 90 százalékát reprezentálja. A hosszú távú tendencia eddig a növekvő szervezeti koncentráció volt. A Szovjetunióban, a horizontális és vertikális koncentráció a 60-as évek elején erősödött meg, majd újból 1973-ban az úgynevezett termelési egyesülések létrehozásával; 1985-ben az iparvállalatk száma 45 690 volt (az átlagos nagyság: 550 fő), amelyből 4378 az egyesülés (átlagosan 4600 dolgozóval), 8630 a filiálé és 32 683 az önálló vállalat.

Az 1988 elején érvénybe lépett vállalati reformnak logikusan a vállalatok számának növekedéséhez kellene vezetnie. Magyarországon 1960 és 1979 között az állami vállalatok és ipari szövetkezetek száma közel 50 százalékkal csökkent a fúziók, összevonások következtében. 1961-ben még 1160 ipari szövetkezet működött (átlagosan 142 dolgozóval), 1979-ben már csak 670 (szövetkezetenként 345 dolgozóval).

E koncentrációs folyamatban a hiánygazdaság játssza az alapvető szerepet, az erőpozícióban levő nagyvállalatok azért olvasztanak be kisebbeket, hogy csökkentsék szűk keresztmetszeteiket (főleg az alkatrész-előállítás területén) és/vagy, hogy extenzív módon jussanak hozzá többlet munkaerőhöz (vagyis anélkül, hogy megpróbálnák a meglévő állomány intenzívebb foglalkoztatását). Ezt jól mutatja az, hogy elsősorban a nagy teljesítményű, de kisméretű szövetkezeteket kebelezik be.

Valamennyi gazdasági reform hatást gyakorol a hagyományos vállalati struktúrákra (állami vállalatokra és szövetkezetekre) és azokra a gazdasági struktúrákra, amelyek marginálisan, de mindig is fennmaradtak: a legális magánszektor és az illegális második gazdaság. E két szektorban a munkaerő számbavétele nem könnyű dolog,

amennyiben a foglalkozások halmozása (egy hagyományos munkahely és egy másodállás egyidejű fenntartása) a leggyakoribb forma. Magyarországon például úgy becsülik, hogy az aktív lakosság több mint a felének van másodállása. Az állami szektorban (VGMK), a privát vagy a második gazdaságban nem hagyományos állásban töltött munkaidő az aktív lakosság egyharmadát jelenti teljes munkaidőben átszámolva.

A foglalkoztatás területén, a strukturális reformok a munkaerőforrásokkal való jobb gazdálkodást (a belső munkatermelékenység fokozását) irányozzák elő, továbbá a munkaerő átcsoportosítását a hanyatló ágazatokból a perspektivikus ágazatokba. Kétségtelen, hogy Magyarországon mentek el legmesszebbre az 1982-ben életbe léptetett strukturális reformokkal; a többi országban, szerényebb változtatásokra került sor, mint ahogy azt Bulgária esete is bizonyítja, a termelési struktúrát érintő ezen lépések a munkaerőhiány elleni harc eszköztárát gazdagítják.

1. A decentralizálás és újbóli centralizálás Bulgáriában. Bulgáriában, minden úgy zajlik, mintha a reform által indukált decentralizáció paradox módon fokozott koncentrálódás tüneteihez vezetne. Ennek megértéséhez tudni kell, hogy az ipar szektorainak struktúrája négy szintű: az ágazati minisztérium, az iparcsoport (vagy kombinát, tröszt vagy gazdasági társulás, amelynek egynémelyike ágazati szinten szervezett), amely több vállalat egyesülése. E vállalatok több gyár- illetve gyáregységből tevődnek össze. A reformok (így egyes külkereskedelmi vállalatoknak az iparcsoportokhoz való csatolása, egyes ágazati minisztériumok felszámolása) növelték az ipari csoportok hatalmát az azokat alkotó vállalatok hatáskörének a rovására (korábban e vállalatok az iparcsoport hierarchiát átléphették) és közvetlenül tárgyalhattak a miniszterrel vagy a külkereskedelmi vállalattal, mégpedig esetleg a helyi szervek, elsősorban a helyi pártszervek támogatását élvezve. Valószínű, hogy az iparcsoportok hatalmának a növelése megkönnyítheti az azokat alkotó vállalatok közötti munkaerőmozgásokat, de ugyanakkor fékezheti az egyik iparcsoportból a másikba való áramlást (munkaerőhiány idején, melyik tröszt törődne bele abba, hogy lemondjon létszámának egy részéről, miközben a központ kevésbé képes önkényesen dönteni a munkaerőmozgásokról).

2. A vállalati csőd nehézségei Magyarországon. Egy hiánypiacon, a legkevésbé jövedelmező vállalatok bezárása kiváló eszköze lehet a munkaerőmozgások olyan szektorok felé terelésére, amelyek jó teljesítményűek és perspektivikusak. A hetvenes években Magyarországon a veszteséges vállalatokat a nagyobb teljesítményű vállalatok olvasztották magukba: változatlanul a centralizációs politika érvényesült, de az nem csökkentette a ráfizetéses termelést.

A hetvenes évek végén az átszervezések három fajtáját különböztethetik meg: a veszteséges vállalat egységeinek szétválasztása, egy meglévő vállalat általi beolvasztása, a tartozások átvállalásával, és a termelési és foglalkoztatási kötelezettségek részbeni átvállalásával. Végül a „jogutód nélküli" felszámolás, amelynél az aktívumok értékesítéséből származó bevételekkel csökkentett veszteségeket az állam és a beszállítók vállalják át. 1986 júniusában a vállalati csődről szóló törvényerejű rendelet tovább tágította a meglévő lehetőségeket. Vajon elindítja ez a vállalatok eltűnésének tényleges folyamatát? Hiszen 1979 és 1985 között mindössze 5 nagyvállalat tűnt el a jogutód

nélküli felszámolási eljárás következtében. A többi felszámolás (175) a kisebb méretű vállalatokat érintette (szövetkezeteket, nagyvállalatok egyes ipartelepeit, gazdasági társulásokat). A Magyar Nemzeti Bank becslése szerint 150 olyan vállalat létezik az országban, amely felszámolásra kerülhet, ez a meglévő vállalatok közel 5 százalékát reprezentálja.

A nyolcvanas évek első felében, a felszámolási eljárás rendkívül hosszadalmasnak bizonyult, és előtérbe állította a vállalatokat részletesen ismerő központi ellenőrző szerveket és a gyengélkedő vezetést. Sokatmondó így annak a precíziós gépgyárnak az esete, amelynek három üzemében 2700 főt foglalkoztatott és amelyet 1985-ben jogutód nélkül felszámoltak. 1979 óta szerepelt a kevéssé nyereséges vállalatok listáján, de 1983-ig kell várni, amíg egy felszámolási bizottság munkához látott. E bizottság feltárta a veszteség okait: a túlzott diverzifikációt (a vállalat profilja: írógép, fénymásoló berendezések stb.) az elavult és rossz minőségű termékeket, a túl hosszú határidőre történő szállítást, a kutatás-fejlesztés elégtelenségét, a túlzott beruházásokat, a vezetés alacsony teljesítményét). A bizottság nem rendelte el a felszámolást, hanem hagyományos mentési tervet dolgozott ki: a pénzügyi kötelezettségek felfüggesztését, a veszteségek kiküszöbölését, a hatalmas készletek finanszírozását, az árképzés rugalmasabbá tételét.

A terv kudarcot vallott és 1984-ben „átvevő" vállalatot kerestek. Mindössze négy vállalat pályázott erre, míg végül a Medicort választották. E céget nem a jövedelmezőségi szempontok vezérelték, hanem lehetőséget látott arra, hogy egy sor kedvezményhez jusson: a kifizetett összeg az átvett aktívumok értékének a felét tette ki, épületekhez jutott, amelyben elhelyezhette kutatási és fejlesztési részlegeit, kevésbé kellett külső alvállalkozókra támaszkodni, adózási és bérpreferenciához jutott. Ebben az esetben a jogutód nélküli felszámolási eljárás igen közel áll a hagyományos beolvasztáshoz: a veszteségeket lényegében a társadalom vállalja magára.

Mi az oka annak, hogy a kevéssé jövedelmező vállalatok felszámolása olyan nehézkes? Ennek elsősorban politikai és ideológiai okai vannak: a közvélemény, a dolgozók ellenzik, a szakszervezet, a helyi szervek tartózkodóak; a vállalatok bezárása kapitalista eljárásnak tűnik, amely veszélyezteti a politikai konszenzust; politikailag mindig könnyebb a veszteséges vállalatokat talpraállítani. A második ok a veszteségessé válás kinyílvánításához figyelembe vett kritériumokhoz kapcsolódik. A fizetőképtelenség az alapvető (az árbevétel nem éri el a ráfordításokat). Ez azonban összefüggésben állhat az árrendszerrel, azaz milyen árakon lehet eladni és beszerezni, az adórendszerrel, a vevők fizetési késedelmével, a vállalat rossz teljesítményeivel, esetleges szubvenciókkal a „lyukak betömésére" (hiszen a központi költségvetés mindig is támogatott). Egyébként a felszámolás nehéz abban az esetben, ha a vállalat a KGST tagországokba irányuló exportra szánt középtávú szerződéses termelésre kötelezte el magát, vagy ha a termelés beszüntetése az import – elsősorban devizaimport – növekedését eredményezné (ez monopoltermék előállítása esetén fordulhat elő). Végül is a jogászoknak a felszámolási eljárással kapcsolatos tapasztalatlansága is rendkívül óvatosságra intheti őket.

3. Az állami és a magán kisvállalkozás fejlődése. A Magyarországon 1982. január 1-jével bevezetett új vállalati szervezeti formák, – amelyeknek közös vonása, hogy a

kisvállalkozások fejlesztésére ösztönöz –, vajon véget vetnek-e a termelési struktúrák koncentrálása hosszú időszakának? (A '68-as reform ugyanis csak ideiglenesen vezetett a vállalatok számának a növekedéséhez.) A kitűzött célokat elérték: rohamosan nőtt az önálló kisvállalkozások száma. (A VGMK-kat figyelmen kívül hagyva, hiszen belső vállalaton belüli – alvállalkozói tevékenységet folytatnak): közel 3 ezer volt 1982-ben, 6400 1983-ban (84 ezer alkalmazottal) és 10 300 1984-ben (187 ezer alkalmazottal).

Ezek a kisvállalkozások az 1982-ben bevezetett jogi formák valamelyikének alkalmazásával alapíthatók: (PJT, GMK, szövetkezetek önálló leányvállalata). Ezek a magántípusú szervezeti formák a megengedett létszám, összetételük, a személyes tőkebevitel szükségessége, vagy hiánya, az adózás rendszere, a vevőkör, a tevékenység szférája (nem működhetnek a bányászat, a biztosítás, a bank és a külkereskedelem területén) alapján különbözhetnek egymástól. Ezek a kisvállalkozások az állami vállalatok, vagy szövetkezetek szétbomlási folyamatának a következményeként jöhetnek létre; ez esetben továbbra is állami vállalatok maradnak: az új irányítási formákkal kapcsolatos reform keretében, a vállalati tanácsok döntenek a vállalati szervezet szétválásáról, de ebben a helyi szervek ugyancsak el nem hanyagolható szerepet játszhatnak: eddig máris több tucat szétválásról határoztak.

A hiánygazdaságban a kisvállalkozások fejlődése több célt is szolgálhat. A termelés területén, a cél a nagyvállalatok körüli háttéripari infrastruktúra kiépítése: a kisvállalat elvállalja a kissorozat-termelést, ami nem lenne jövedelmező a nagyvállalat számára, termék és gyártásinnovációt valósít meg, dinamikusabban fejleszti exportját és olyan termékeket is gyárt, amelyeket a nagyvállalatok általában importból szereznek be.

A kisvállalat mintegy bedolgozóként vállalja a kiegészítő termelést, vagy szolgáltatások nyújtását (új termékek kifejlesztését, tanácsadást, számítástechnikai szolgáltatásokat, karbantartást). Az egyéni szolgáltatások területén, a kisvállalkozás olyan tevékenységekre specializálódik, amelyekben továbbra is hiány, vagy esély mutatkozik (közlekedés-, szállítás, vendéglátás, kiskereskedelem, építőipar); ez utóbbi esetben nyilvánvaló, hogy az 1982. évi reform a második gazdaság jelentős részének a legalizálását irányozta elő. (Az ösztönzésnek olyan mértékűnek kellett lennie, hogy a „fusizók" legális vállalkozásba fogjanak.) A kisvállalkozásra számítanak tehát a termelés növelése és a szolgáltatások javítása érdekében, mégpedig a nagyvállalatokénál jóval alacsonyabb költségek mellett, és azoknál rugalmasabban. Méreténél fogva a kisvállalkozás arra kényszerül, hogy figyeljen a költségeire, gyorsan alkalmazkodjon a piachoz, „racionálisan" gazdálkodjon a munkaerővel (noha kevesebb szociális jellegű szabályozás vonatkozik rá, de ugyanakkor magasabb jövedelmeket fizet).

A kisvállalkozás tehát magasabb munkatermelékenységet tud elérni, amely elsősorban a tagság kezdeményezésén és részvételén alapul; hozzá kell tehát járulnia a munkaerőhiány csökkentéséhez azzal, hogy a munkaerőt hatékonyabban foglalkoztatja, mint a nagyvállalat. A kisvállalkozás tehát a foglalkoztatáspolitikának, a munkaerő reallokációjának és produktívabb felhasználásának egyik eszköze.

Ha a kisvállalkozások fejlődnek is, számos akadályba ütköznek. Egyesek fellépnek a magánszektor restaurálása ellen a szocialista gazdaságban, a jövedelem-egyenlőtlenség növekedése ellen, felhívják a figyelmet arra, hogy a nagyvállalatok vezetőit a kis-

vállalatok megvesztegethetik a szerződések elnyerése érdekében; ezek az érvek elsősorban politikai-ideológiai jellegűek. Egyes nagyvállalati vezetők ugyancsak fenntartásaikat hangoztatják: a kisvállalatok – az elérhető jövedelem és a munka érdekessége révén – még a magas munkaintenzitás árán is elcsábíthatják a dolgozóikat, és ezzel fokozhatják a munkaerőhiányt (a tapasztalatok szerint azonban a kilépések száma a legkvalifikáltabb dolgozók körében alacsony szinten maradt).

Tekintettel e fenntartásokra, a decentralizálási hullám 1984–86 körül szünetelt. Pedig már kezdettől fogva a kisvállalkozások fejlődését korlátozó óvintézkedéseket hoztak; így a beruházások számára külső finanszírozási lehetőségek megszerzésének nehézsége, illetve lehetetlensége (ami az újonnan létrehozott vállalkozások alacsony tőkeintenzitását eredményezte), hátrányos megkülönböztetés az alapanyag- és alkatrész ellátásban, az adórendszer, egyes területeken a vállalkozás méretének maximálása (amelyeken túl a magánvállalkozás szövetkezetté alakul át a tagság kártalanítása mellett), és a vállalkozók kisebb szociális biztonsága.

A kisvállalkozás fejlődése útjában állított ezen akadályok csökkentették a vállalkozások iránti bizalmat az alapítók és a tagok körében. Mivel nem lehetnek biztosak az 1982-ben megkezdődött kísérlet tartósságában, és számolnak egy újabb koncentrálási folyamat lehetőségével, – amely például kisajátításhoz vezethet – közülük sokan egyszerre dolgoznak a kisvállalkozásban, végzik a hagyományos munkájukat valamely állami vállalatnál, vagy szövetkezetnél. Ez a kettős foglalkoztatás egyúttal lehetővé teszi a szemelyes kapcsolatok fenntartását, ami a szerződések megszerzését is könnyebbé teszi.

A kisvállalkozás fejlődése tehát nem idézte elő a vállalkozók valódi rétegének a megjelenését, amely jelenség a vállalkozást is korlátozza, kiváltotta viszont a spekulatív hajlam erősödését: a gyors meggazdagodásra való törekvést, a technikai alapok (tőke) felhalmozásának a rovására.

4. A külföldi cégekkel való együttműködés fejlesztése. A nyugati cégekkel való együttműködés a kelet-európai országokban különböző formákat ölt: alvállalkozás, joint venture típusú vegyes vállalat, nyugati tanácsadó irodák igénybevétele, engeneering-szerződések az új vállalat alapítására, vagy a meglévők átszervezésére. Egyidejűleg több cél elérését tűzik ki: az export fokozását és az import csökkentését (a deviza mérleg javítását), a nyugati technológia megszerzését, a szűk termelési keresztmetszetek megszüntetését (a jobb alapanyag, illetve félkésztermék-ellátás biztosítását), a nyugati know-how utánzása a vezetés, a szervezés és a munka termelékenysége tekintetében (a termelés területén az anarchia csökkentése). A nyugati cégekkel való együttműködés eszköz lehet a munkaerő megtakarítás, a létszám produktívabb felhasználása útján. A nyugati cégek meglehetősen fejlett alvállalkozói tevékenységet építettek ki a kelet-európai szocialista országokban.

Ezt a magyar és bolgár ruházati iparban is megfigyelhettük. Mindkét esetben érinti a bérmunka-vállalás a munkaszervezést, és a munkaerő képességének és a termelékenységének kérdését. Az eredmények különböző módon érhetők el: a vállalatok külföldi cég által történő átszervezése, időszakos munkaerőkölcsönzés a know-how elsajátítására, külföldi tanulmányutak, a munkaműveletek meghatározott módon való elvégzése, a Nyugaton alkalmazott normaidők teljesítésére való ösztönzés, a

külföldi cég technikusának állandó jelenléte a vállalatnál, amely egyúttal tanácsadó és ellenőrző funkciót is ellát. Az utánzás és az állandó együttlét hatására a kelet-európai vállalat elsajátíthatja a nyugati munkaszervezést, feltéve, hogy a szerződések hosszabb időtartamúak és azokat rendszeresen meghosszabbítják.

Egyes vállalatoknál sikerül végül elérni a nyugati szabványokat, máshol, más üzemekben azonban mindennek ellenére messze elmarad azoktól. A vegyes vállalatok alapítására szinte valamennyi kelet-európai szocialista országban lehetőség nyílik: erre először a nyolvanas évek elején került sor Lengyelországban (több, mint 700 kisvállalat jött létre, amelyeket főleg külföldön élő lengyelek alapítottak), és Magyarországon (körülbelül 100 vállalattal). A Szovjetunióban a nyugati partnerekkel alapított vegyes vállalatok létrehozására az 1987. január 13-i rendelet értelmében nyílik lehetőség, amely rendeletet 1987. szeptemberében módosították. A vegyes vállalat alapszabályának tartalmaznia kell a vállalatvezetés struktúráját, a tevékenység típusát, a leányvállalatok és értékesítési hálózat létesítésének lehetőségét, a szovjet és külföldi alkalmazottak státuszát, a jogviták elintézésének módját, a felszámolás módját és az alaptőke összegét. Megállapodások biztosítják, hogy nyugati bankok segíthetik mindkét ország vállalatait, vegyes vállalatok alapításában, pénzügyi kockázat átvállalásában, a finanszírozás optimális variánsainak kidolgozásában. Számos kérdőjel marad azonban a szovjet tőkebevitel összegére, a nyereség kiszámításának módjára, az árképzési rendszerére, az esetleges veszteségek megosztására vonatkozóan, továbbá a tekintetben, hogy mit tekintsenek optimális létszámgazdálkodásnak.

A partnerek közötti tárgyalások különösen bonyolultak és hosszúak, ami magyarázatul szolgálhat az új rendelet sovány mérlegére: 1987 végéig mindössze 14 vállalatalapítás, körülbelül 40 vállalat alapítási szándékot rögzítő jegyzőkönyv aláírás és több mint 250 javaslattételre került sor és ez elsősorban a gépgyártás és a vegyipar területén történt. Szocialista országokban még kevés a gyakorlati tapasztalat, minthogy a partnerek nem mindig találják meg a számításaikat. A vegyes vállalatnál, a vezetőbeosztásokat a két vállalat között osztják meg, a tulajdonképpeni vezetés inkább a nyugati partnereké lesz. Érdekes lenne információkat szerezni az ezeknél a vállalatoknál tapasztalható munka termelékenységéről: vajon a külföldi fél irányítás alatt végzett munka ösztönöz-e a nagyobb szorgalomra, vagy netán olyan konfliktusok fékezhetik azt, amelyek esetleg a két hierarchia között alakul ki (esetleges konfliktusok, amelyek a bérezés egyenlőtlenségéből adódhatnak, a vezetőket, irányítókat ugyanis a saját országuk bérskálája szerint fizetik meg).

Vajon a munkavégzés hatékonyabb-e, mert a vegyes vállalatba munkára jelentkezők előzetes szelekción mennek keresztül? Annak alapján, amit a külföldi cégeknek bedolgozó vállalatoknál tapasztaltunk a munka termelékenysége vonatkozásában, joggal feltételezhetjük, hogy a vegyes vállalatok racionális munkaerőgazdálkodást folytatnak. Mindkét esetben – az alvállalkozásnál és a vegyes vállalatnál is – a kérdés inkább az, hogy vajon elterjednek-e a tapasztalatok a külfölddel nem kooperáló vállalatoknál is?

5. A termelőberendezések korszerűsítésének és az alkalmazott kutatás fejlődésének hatása. A műszaki fejlődés, a berendezések modernizálása a nyugati technológia import fejlődésével vagy az alkalmazott kutatás eredményein alapuló innovációk bevezetésével – jelentenek új eszközt a termelékenység növekedéséhez, az erőforrásokkal való

jobb gazdálkodás eléréséhez és a hiányok felszámolásához. A hetvenes évek nagy nyugati importhulláma éppen ezt a célt követte, még akkor is, ha az esetek zömében a valóban elért termelékenység elmaradt a várakozástól.

A nyolcvanas években a kérdés azonban más jelleggel vetődik fel. A növekedés lelassulása, amely a kereskedelmi mérlegek helyreállítása és az eladósodottság mérséklése érdekében bevezetett nadrágszíj-megszorító politikák következménye volt, alapvetően hátrányos volt a beruházások, kiváltképpen az ipari beruházások szempontjából, amellynek volumene valamennyi KGST országban csökken. A hangsúly ezentúl a korszerűsítő beruházásokon van, szemben a kapacitásnövelő beruházásokkal, a racionalizáló beruházásokon szemben a nagy projektek elindításával, a rendkívül szelektív beruházásokon, szemben a koordinálatlan és rendkívül erőforráspazarló koordinálatlan és hosszú átfutási idejű beruházásokkal. Lehetséges, hogy ezen új beruházási politikának kézzelfoghatóbb hatása lesz a vállalati munkatermelékenységre, de szó sincs még olyan tendencia megjelenéséről, amely lehetővé teszi a szocialista országokban megfigyelhető technológiai elmaradás behozását.

NOVOSZÁTH PÉTER – SOMOGYVÁRI JENŐ:

A MAGYAR IPAR TÚLMÉRETEZETTSÉGÉNEK OKAI*

A 80-as évek tapasztalatai azt mutatják, hogy a magyar gazdaság súlyos helyzetben van. A gazdaságban nem indultak meg azok a strukturális alkalmazkodási folyamatok, amelyek egy későbbi, de már a megváltozott világgazdasági feltételekhez igazodó kibontakozás, gyorsuló fejlődés hajtómotorjává válhatnak. Talán ezért is tűnik számunkra különösen furcsának, hogy az ország gazdasági teljesítményét, a strukturális alkalmazkodást korlátozó tényezők közül az ipar túlméretezettségének szentelték a legkevesebb figyelmet a gazdaságszerkezeti problémákkal foglalkozó kutatók.** Holott véleményünk szerint a gazdasági szerkezet ezen torzulása az egyik alapvető oka annak, hogy a strukturális alkalmazkodás olyan sokáig húzódik.

Magyarország és a többi kelet-közép-európai nem piaci gazdaság esetében is az ipar aránya a bruttó belföldi termelés előállításában, az ipar foglalkoztatásból való részesedése és az ipari beruházások részesedése a GDP-ből egyaránt lényegesen meghaladják a világ fontosasbb országaira jellemző mutatókat.

Az ipar túlméretezettségének hátrányos következményei

Az ipar túlméretezettségének hátrányos következményei többségükben már hosszú idő óta közismertek. A túliparosodottság az oka az infrastrukturális ágazatok fokozatos lemaradásának. Az általános fejlődési tendenciákat vizsgálva több kutatás is arra a megállapításra jutott, hogy a kelet-közép-európai nem piacgazdaságok infrastrukturális fejlettségi szintje – nemzetközi összehasonlításban – mind gazdaságuk általános teljesítőképességének, mind pedig iparosodottságuknak a színvonalához képest elmaradott (5), (6).

Az infrastruktúrához hasonló helyzetbe került a mezőgazdaság is. Az élelmiszerellátás feszültségei a legtöbb kelet-közép-európai országban, Magyarországon pedig az új agrárfejlődési folyamatokról való lemaradásunk is az ipar túlméretezettségének a következményeként tekinthetők. Miközben az ipar fejlesztése révén ezek az orszá-

*Cikkünk a KISZ KB és a tárcák által életrehívott „Fiatal Kutatók Pályázat" támogatásával elkészített hasonló című tanulmányunk alapján készült.

**A gazdasági szerkezettel is foglalkozó újabb elemzésekben már találkoztunk olyanokkal, amelyek bár érintőlegesen, de megvizsgálták ezt a kérdést. Pl.: (4), (7), (12). A korábbi években készült egyetlen tanulmány, amely e problémával érdemben foglalkozott egyenesen megkérdőjelezte azt, hogy Magyarországon illetve más kelet-közép-európai országokban az ipar túlméretezett volna. Economic Survey of Europe in 1969. U. N. New York 1970.

Az ipar aránya a gazdaságban
(1970–1985. évek átlaga)
(százalék)

Országcsoport	Az ipari termelés részaránya a GDP-ben	Az ipar foglalkoztatásból való részesedése	Az ipari beruházások részesedése GDP-ből
Iparosodott kis piacgazdaságok[a]	28,41	23,09	5,15
Nagy iparosodott piacgazdaságok[b]	34,72	24,54	5,09
Igen nagy iparosodott piacgazdaságok[c]	–	21,64	–
Iparosodó piacgazdaságok[d]	27,41	19,32	4,92
Központi tervgazdaságok[e]	51,31	33,98	12,78
Magyarország	40,83	31,95	9,94

a Ausztria, Belgium, Dánia, Finnország, Hollandia, Kanada
b Egyesült Királyság, Franciaország, NSZK, Olaszország
c Egyesült Államok
d Írország, Portugália, Spanyolország, Görögország
e Bulgária, Csehszlovákia, Lengyelország, Románia, Szovjetunió
Forrás: Saját számítások az ENSZ ipari és munkaügyi statisztikai évkönyvei alapján.

gok a legfőbb szerkezeti elmaradottságaik felszámolására törekedtek, a magasabb fejlettség szintjén jelentkező követelményektől való újabb elmaradási folyamatok tették ellentmondásossá ezt a gazdasági fejlődést.

Eközben az ipar nemzetközi összehasonlításban kimagasló aránya – amint ezt a gyenge teljesítmények is jelzik – nem segítette elő a túliparosodott gazdaságok nemzetközi versenyképességének javulását. A kelet-közép-európai országok közgazdászai általában, (ha nem is kizárólag) az „erőltetett iparosítással" magyarázzák gazdaságuk szerkezetének alakulását. A gyors iparosítás ezen országok gyakorlatában kétségtelenül hozzájárult az ipar részarányának növekedéséhez.

Ha azonban a gazdaság ágazati szerkezetének alakulása ezekben az országokban az „erőltetett iparosítás" stratégiája miatt tért el a normál fejlődési úttól, akkor az ipar túlsúlyának az iparosítás előrehaladtával fokozatosan meg kellett volna szűnnie. Mivel az erőltetett ütem az iparosításnak csak a kezdeti szakaszára, legfeljebb a hatvanas évek közepéig jellemző, a kelet-közép-európai országok között az ipar hányadában meglévő különbségnek a hatvanas évek közepén kellett volna a legnagyobbnak lennie, majd a hetvenes években fokról-fokra el kellett volna tűnnie. Ezzel szemben

azt tapasztaltuk, hogy e különbségek nemhogy csökkentek, hanem növekedtek a hetvenes évek második felében.

Cikkünkben arra keresünk választ, hogy milyen okok vezettek az „erőltetett iparosítás" gazdaságpolitikájának elvetése után az ipar további túlfejlesztéséhez, annak ellenére, hogy annak hátrányos következményei ismertté váltak.* Azaz milyen tényezők okozták a gazdasági szerkezet fejlődésének tehetetlenségét a korábbi úttól való eltérés, az elavult gazdaság szerkezet korszerűsödésének elmaradását.

Az ipar túlméretezettségének okai

A kelet-közép-európai országok vizsgált gazdaságszerkezeti sajátosságainak okait keresve lényegében ugyanazokra a rendszerspecifikus, illetve gazdaságpolitikai tényezőkre bukkanunk, amelyek ezen országok gazdasági mechanizmusának eltérő fejlődését is magyarázzák. Az ipar túlméretezetté válásában döntő jelentőségű volt, hogy e gazdaságok növekedésében, szerkezetében és a külvilággal való kapcsolataiban meglévő hiányosságok következtében szinte állandó túlkereslet jelentkezik az ipari termékek iránt.

A túlkeresletet létrehozó, az irodalomban fellelhető számos ok közül a mi szempontunkból a következő háromnak van különös jelentősége.

1. A legfejlettebb piacgazdaságokkal ellentétben nálunk a pazarló termelő a jellemző. A gazdasági ösztönzők helytelenül orientálnak, és hiányoznak a vállalati tevékenységnek a piacgazdaságokban jellemző korlátai. Az állami nagy- és középvállalatok körében nem, a szövetkezetek közül is inkább csak a kisebb szövetkezeteknél hat – részlegesen – a jövedelmező gazdálkodás kényszere. A jövedelmező gazdálkodás kényszerének hiánya miatt a gazdálkodó szervezeteket az erőforrások (munkaerő, tőke, import) igénybevételében a jövedelmezőségi korlátok romlása nem akadályozza. Kornai János szavaival élve a termelőeszközök, a nyersanyagok és az energiaipari termékek piacán érvényesülő „szívást" felerősíti a vállalatok költségvetési korlátjának „puhasága" (1), (7), (8), (13).

2. A nem piaci gazdaságban – az állandósult túlkereslet, a hiány, a szállítások megbízhatatlansága miatt – a vállalatok arra törekszenek, hogy a termékeik gyártásához szükséges alkatrészek, részegységek minél nagyobb hányadát maguk állítsák elő. Ez a „csináld magad" politika természetesen nagyon megemeli a költségeket, hiszen a kis sorozatú, gyakran egyedi gyártás során sokkal több anyagot és munkát használnak fel, mint a szakosodott beszállítók. Általában igen jelentős a vállalatok fő profilon kívüli tevékenysége. A vállalatok jelentős részének – mintegy 80 százalékának – van olyan termelési kapacitása, olyan tevékenysége, amely fő profiljától idegen szakágazatokba sorolható. A fő profilon kívüli tevékenységek vállalatainknál elsősorban a

*A hetvenes években valamennyi kelet-közép-európai országban, szinte minden lehetséges magas szintű párt- és állami fórumon deklarálták már az anyagi és nem anyagi infrastruktúra fejlesztésének halaszthatatlan szükségességét.

vállalatok közötti munkamegosztás alacsony színvonalára, a vállalatok kényszerű önellátási tevékenységeire utalnak (2), (7), (10), (13).

Talán sokak számára különös módon, de az ipar túlzott fejlesztése miatt lemaradó infrastruktúra is a túliparosodottságot gerjeszti tovább. A tények sorozata utal arra, hogy a nem piaci gazdaságok infrastruktúraigényessége jóval nagyobb, mint egy hasonló gazdasági fejlettségű piacgazdaságé. Ez pedig azt jelenti, hogy a mai hiányoknak, feszültségeknek egy nem is elhanyagolható része, az adott iparfejlesztési gyakorlat által teremtett túlkereslet következménye. Megfelelő szolgáltató háttér hiányában nagyszámú szolgáltató jellegű feladat megoldása az ipari szférára hárul. (Gondoljunk csak az iparvállalataink igen jelentős saját járműparkjára) (6), (7), (11).

3. Az utóbbi negyven évben Magyarország végig importhelyettesítő gazdaságpolitikát folytatott. Pedig az ország kisméretű, és így különösen nagy haszna származnék a nemzetközi munkamegosztásban való aktívabb részvételből. Az eddigi befelé forduló gazdaságpolitika miatt kihasználatlanul hagytuk a nemzetközi szakosodás számtalan előnyét. Túl sokféle terméket gyártunk, túlságosan kis mennyiségben, ehhez túl sok anyagjellegű inputot és egyéb termelési tényezőt használunk fel. Termékeink ezért nemcsak hogy drágák, hanem elavultak is, mert arra nincs és nem is lehet elég erőforrás, hogy ennyi fajta termék gyártását egyszerre korszerűsítsük. Az ipari termelés spektruma rendkívül széthúzott. Az ipar nemzetközi számbavételi rendszerében nyilvántartott termelési tevékenységeknek több mint 80 százaléka megtalálható Magyarországon, ami messze felülmúlja az iparilag közepesen fejlett és a fejlett kis országokra jellemző értékeket. A magyar ipar termelési spektrumának széthúzódottsága egy harmadszázados iparfejlesztési koncepció következményeit tükrözi, de adott formájában nem a kis országokra jellemző szakosodást, hanem a széles belső munkamegosztás lehetőségeivel rendelkező kontinensnyi kiterjedésű országokra jellemző struktúrát mutat (1), (7), (13).

Az ország gazdasága minden termelési tényezőből fajlagosan lényegesen többet használ fel, mint egy piacgazdaság, de ez a többlet az anyag- és energia jellegű inputok esetében a legkirívóbb. Bár az ötvenes évek óta sok minden megváltozott, máig is igaz, hogy egységnyi jövedelmet (GNP-t) az országban lényegesen több fajlagos energia és jelentősen magasabb fajlagos nyersanyag-felhasználással állítanak elő. A magyar ipar nemzetközi összehasonlításban is kimagasló anyagigényességű tevékenységet folytat. Ugyancsak magas nemzetközi összehasonlításban az energiaigényes ágazatok aránya. A magyar iparpolitika egyik hosszabb távon érvényesülő alapvető téves döntését éppen az jelentette, hogy az ország növekedési adottságaival, természeti erőforrásaival, felhalmozóképességével összhangban nem álló anyag-, energia-, illetve tőkeigényes termelési szerkezet alakult ki (1), (7), (13).

A torz gazdasági struktúra változatlanságában érdekelt erők

Mosolygó Zsuzsa szerint a nyersanyag- és energiaszektor fejlesztésében jelentős szerepet játszik a korábban említett okokon kívül, hogy a párt- és állami vezetés hatalmi szempontok miatt nagymértékben kötődik az ectraktiv blokk fejlesztéséhez. „Az az

állami beruházáspolitika, mely újratermeli a korszerűtlen termelési szerkezetet, egyben újratermeli saját politikai bázisát is, s így a hatalom számára alapvető stabilizációs tényező." (12).

Emellett az átalakulásra érdemes erők alkupozícióira szert tett vállalatok is a gazdasági szerkezet változatlanságában érdekeltek és képesek az átalakítási folyamatok elodázását, lelassítását elérni. Jól példázza ezt a magyar szénbányászat és vaskohászat esete. Az említett válságágazatok vállalatainak alkuerejét éppen a túlfűtött keresletből származó belföldi igények kielégítetlensége adja, melyet egyéb tényezők is jelentősen erősítenek (pl. tőkés export elmaradása, foglalkoztatásbeli gondok jelentkezése, nehezen mobilizálható tőkeállomány). „Ha csak a restriktív politika folytatódik, nemcsak a bányászatot kergetik csődbe. A várható következményekben *számolni kell azzal, hogy kemény valutával fizetünk majd az energiahordozókért. Ez gátolja majd az ipar egyéb területeinek fejlesztési lehetőségeit.* Továbbra sem tapasztalhatunk semmfiéle lényegi változást a hazai ipar szerkezetében. És még egy szót sem szóltam a munkanélküliség várható növekedéséről."* A vaskohászatban a veszteséges vállalatok elsősorban az „alapanyaggyártók" közül kerültek ki. „Meg kell tehát teremteni a kohászat normális működési feltételeit. Nem ingyen, követelmények nélkül, hanem reálisan felmérve szükségleteit és tudva, hogy mit képesek ezekből a vállalatok maguk megoldani, s mit nem. S amire már nem telik az erejükből, azt a tulajdonosnak, az államnak kell rendezni. Vagy úgy, hogy az arra régen megérett, elavult berendezéseket és technológiákat a legszükségesebb ráfordításokkal megújítják, vagy pedig úgy, hogy azokat a berendezéseket, amelyeknek a spontán leépülése már megkezdődött, illetve amelyekkel az előállított termékek gyártása gazdaságtalan, leállítjuk. *Ez utóbbi esetben számolni kell a következményekkel: a belföldi cégek kielégítetlenségének gondjával, a „kieső exporttal".***

IRODALOM

(1) Antal László és szerzőtársai (1986): Fordulat és reform

(2) Bagó Eszter: Specializáció és diverzifikáció iparunkban. Közgazdasági Szemle 1984. 6. sz.

(3) Berend T. Iván: Gazdaságpolitikánk központi fejlesztési kérdése – a struktúrapolitika. Napjaink a történelemben kötetben. Magvető 1980.

(4) Csaba László: Mi történt a magyar reformmal? Közgazdasági Szemle 1988. 11. sz.

(5) Csernok Attila–Ehrlich Éva–Szilágyi György: Infrastruktúra. Korok, országok. Kossuth Könyvkiadó 1975.

(6) Csizmadia Magdolna–Ehrlich Éva–Pártos Gyula: Infrastruktúra a „válságos évtizedekben". Közgazdasági Szemle 1984. 7–8. sz.

(7) Kádár Béla: Gondolatok a magyar gazdaságszerkezet minősítéséről. Statisztikai Szemle 1988. 10. sz.

(8) Kornai János: A hiány. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1982.

*Szendrei Lőrinc: A bányászokat sem kérdezte senki. Magyar Nemzet 1989. szeptember 21.

**Mérő Miklós: Merre tovább ózdi kohászat? Beszélgetés dr. Pethes Andrással, az OKV vezérigazgatójával. Népszabadság 1986. január 21.–in. (9).

(9) Laki Mihály: A gazdaságirányítók elmaradt válaszának esete. Közgazdasági Szemle 1989. 5. sz.
(10) Marosi Miklós: Az iparvállalatok gyárai közti munkamegosztás és kooperáció problémái. Közgazdasági Szemle 1983. 1. sz.
(11) Major Iván: Közlekedés és gazdaság. Magvető Kiadó 1984.
(12) Mosolygó Zsuzsa: Mi történik a magyar reformmal? (Megjegyzések Csaba László cikkéhez) Közgazdasági Szemle 1989. 2. sz.
(13) Winiecki, J.: Az ipar túlméretezettsége a kelet-európai szocailista országokban. Tények, okok, következmények. Közgazdasági Szemle 1986. 5. sz.

IPARPOLITIKA AZ OECD ORSZÁGOKBAN*

Az OECD Ipari Bizottsága minden évben áttekinti a tagországok ipari fejlődését és az alapvető iparpolitikai intézkedéseket. Az erről szóló jelentés részletes információkat ad az ipari fejlődést és a strukturális alkalmazkodást segítő új kormányzati kezdeményezésekről, az ipari stratégiákról és fejlődési trendekről.

Az 1989. évi jelentés képet ad arról, hogyan alakult a tagországokban az ipari tevékenység, melyek a kormányzati törekvésekben megfigyelhető általánosítható trendek és milyen egyedi vonások emelhetők ki. Az ipari teljesítményről számos mennyiségi mutató is beszámol, külön kitérve a termelési tényezők, a termelékenység és jövedelmezőség valamint a nemzetközi versenyképesség alakulására.

Kiemelt figyelmet szentel a jelentés azoknak az intézkedéseknek, amelyek a kis- és közepes vállalati szektor támogatását célozzák. Külön rész tárgyalja e vállalatok alkalmazkodási problémáit és a kormányok problémamegoldó törekvéseit.

Az OECD országos általános gazdasági fellendülésének hátterében az ipari termelés tendenciája kedvező. A feldolgozóipar éves növekedése az 1987. évi 3,2 százalékról csaknem kétszeresére nőtt 1988-ban (6,2 százalék), de a teljes ipari termelés alakulása is hasonlóan kedvező képet mutat.

A nagyobb országok között 1988-ban is Japán ipari termelése növekedett a leggyorsabban. A kisebb országok körében viszont változatlanul Írország a legdinamikusabb. Az általános tendencia pedig az, hogy az OECD térség egyre kiegyenlítettebb növekedést mutat. 1989-ben – hosszú idő óta először – egyetlen országban sem esett vissza a termelés az előző évhez képest.

Kevésbé kiegyenlített tendenciák jellemzik az egyes ágazatok szerint vizsgált fejlődést. A legmagasabb növekedési mutatókat (9 százalék felett) a nem elektromos gépipar, a vas és acélipar valamint az elektronika, elektromos gépipar érte el.

Átlag feletti volt a termelési dinamika a vegyiparban és a nem-fémes ásványkincsek feldolgozásában. A skála másik végén viszont a textilipar és bőripar helyezkedik el, csökkenő termelési volumennel. A szektorális kép legnagyobb meglepetése ennek ellenére, hogy számos ún. érett vagy hagyományos ágazat ért el átlagosnál gyorsabb fejlődést (a már említett acélipar mellett például a hajógyártás és a papíripar).

A kedvező eredmények elérésében kétségtelenül szerepet játszott a kormányzatok iparpolitikai célkitűzéseinek valamint az alkalmazott eszközöknek és módszereknek a változása is. Ezeket a változásokat kétségkívül befolyásolták a globális politikai stratégiaváltás és a gazdasági fejlődés reorientációja is, de tükröződnek bennük a kormányok kritikai állásfoglalásai is a korábbi saját iparpolitikájukkal szemben.

Az iparpolitikai célkitűzések változásai elsősorban a modern ipari alkalmazkodási

*Industrial Policy in OECD countries. Annual Review, 1989. OECD, Paris, 1989. p. 110.

Az ipari termelés növekedése

Az előző év százalékában

	1986	1987	1988	1989*
USA	1,0	3,8	5,7	3,2
Japán	–0,3	3,4	9,5	6,2
NSZK	1,8	0,3	3,6	3,4
Franciaország	0,8	2,0	4,6	5,0
Anglia	–2,3	5,6	6,9	5,0
Olaszország	2,7	4,0	5,0	4,7
Hollandia	1,4	0,8	2,7	3,5
Belgium	1,0	2,1	5,4	4,0
Dánia	4,3	–2,7	1,6	2,8
Írország	3,4	9,8	13,4	7,0
Görögország	–0,1	–2,2	5,0	4,5
Spanyolország	3,0	4,4	4,0	3,8
Portugália	5,4	2,4	6,0	4,5
Kanada	–0,1	5,2	6,0	4,3
Ausztrália	0,4	3,4	4,9	3,3
Ausztria	1,1	0,6	4,4	3,0
Finnország	1,0	4,1	4,1	3,0
Norvégia	1,8	1,1	–0,8	0,2
Svédország	0,0	3,3	3,6	3,5
Svájc	3,6	1,3	6,2	3,0
Törökország	9,7	9,6	2,2	3,0
OECD összesen	1,2	3,2	5,9	–

*Előzetes adatok

folyamatban tettenérthető kormányzati felelősség kulcskérdéseire hívják fel a figyelmet. A kiemelt célok között elsősorban az alábbiak érdemelnek figyelmet:

– *Az ipari tevékenység nemzetköziesedése.* A tagország ipari tevékenységének egyre nagyobb hányada kerül a nemzetközi kereskedelmi forgalomba s a termelési tényezők is egyre inkább kilépnek az országhatárok közül. A nemzetköziesedésben egyébként ma már egyforma fontosságú az országok, ágazatok vagy vállalatok közötti gazdasági kapcsolatrendszer.
– *Az ipari tevékenység tartalmának „anyagtalanítása".* Az ipari fejlődés egyre nagyobb mértékben alapszik a nem anyagi erőforrásokon (technológiai és kereskedelmi know-how, szakképzett munkaerő tudása, pénzügyi és más szolgáltatások).
– *A versenyképesség technológiai tényezőinek növekvő fontossága.* Növekvő számú piacokon, különösen amelyek jelentős bővülési lehetőséget rejtenek magukban, a

technológiai haladással való lépéstartás képessége a vállalati versenyképesség kulcstényezőjévé válik.

– *A szociális – gazdasági egyensúlytalanság növekvő kockázata.* Ez kapcsolódik az információs és kommunikációs technológiák ipari fejlődéstől való elválaszthatatlanságához. A képzés és oktatás szűk keresztmetszetei miatt az emberi erőforrások egy része leértékelődik, ami a szociális feszültségek növekedéséhez vezet.

– *Növekvő társadalmi igény a környezetvédelemre.*

Az egyes országok eltérő politikai filozófiája ellenére egyre több olyan jellemző emelhető ki, amely valamennyi tagország gyakorlatában megfigyelhető. Ide sorolható például az egyes ágazatoknak vagy vállalatoknak nyújtott segítség csökkentése. Ma már egyre világosabb, hogy a komparatív előnyök nemzetközi megoszlásának különbségeit nem lehet egyedi segítségnyújtással egyensúlyozni. Ezért a kormányok igyekeznek egy kevéssé defenzív megközelítési iparpolitikát kialakítani s inkább megelőző jellegű akciókat támogatni. Mindezen törekvéseket a költségvetések általában túlterhelt jellege is erősíti.

A növekedési potenciált jelentő ágazatok támogatása, ösztönzése területén is nemzetközi egyetértés körvonalazódik bizonyos kérdésekben. Így például abban, hogy

– általában nem a kormány hivatott kijelölni a húzó ágazatokat és azoknak az eszközöknek a körét és mennyiségét, amelyekkel ezek a területek támogathatók;
– a nemzetközi piacok referenciái a vállalati innovációs politikák számára csak irányelveket jelenthetnek, hiszen a tiszta verseny kibontakozását számos tényező akadályozza. A technológiai változás jelenlegi alapvető szakaszában a kormányoknak meg kell találni a helyes egyensúlyt a szellemi termékek szabad kereskedelme és védelme között, a magas kutatási igény és az árverseny szempontjai között;
– egyre fontosabbak azok a vállalatokat támogató kormányzati teendők, amelyek az anyagi és szellemi erőforrások megszerzésében elengedhetetlenek a nemzetközi versenyképesség növekvő igényeinek kielégítéséhez, a közepes és kisvállalatok nemzetközi színtérre való lépéséhez, egy nemzetközi kooperációs hálózat kialakulásához;
– új politika szükséges az infrastruktúrában, amely a középpontba a szellemi beruházások növelését és a technológia diffúziójának infrastrukturális igényeit helyezi;
– fel kell számolni a határokat az alap- és alkalmazott kutatások, a polgári és katonai kutatási szektor, a termelő szféra és az oktatás-kutatási területek között;
– központi támogatást a K+F beruházások részére ott kell biztosítani, ahol hiányzik a jól működő piaci környezet és/vagy magas a kockázat mértéke és/vagy igen hosszú távon térülnek csak meg a ráfordítások.

A változó célkitűzésekhez természetesen a kormányoknak módosítaniuk kell az alkalmazott eszköztárat is. Azonban a megfigyelt változások arról is tanúskodnak, hogy az eszközrendszer korszerűsítését más tényezők is befolyásolták. A struktúrapolitikák irányváltásának fő célja az állami szektor hatékonyságának és jövedelmezőségének átfogó javítása és ez ugyancsak tudatos szemléletformálást igényel. Nyilvánvaló ugyanis, hogy a gyors struktúraváltás legjobb ösztönzője a versenypiaci hatások szabad érvényesülése. A legtöbb kormány úgy érzi azonban, hogy az ilyen hatások érvényesülésének mozgástere szűkebb a ténylegesnél. Ezért egyre nagyobb fontosságot tulajdonítanak a deregulációnak, a privatizációnak és az állami ipar manageri reformjának.

A kormányoknak azt is tudatosítani kell, hogy a vállalati csődök illetve a vállalatok megmentésének egyetlen motivációja a lehető legnagyobb hatékonyság elérése kell legyen. Ezért mindenféle automatizmust a segítségnyújtás elbírálásából ki kell iktatni, a programoknak testre (illetve vállalatra) szabottnak kell lenniük és világosan meghatározott konzekvenciákra kell épüljenek.

Nem központi, de nem is elhanyagolható szerepe van az iparpolitika intézményi változásainak. A legjelentősebb módosulás ezen a téren Kanadában folyik, ahol a korábbi Ipari és Tudományos Minisztériumot az Ipari, Tudományos és Technológiai Minisztérium váltja fel. A változás célja, hogy szorosabb integrációt valósítson meg a kanadai tudomány-, technológiai- és iparpolitikák és programok között.

Az 1989. évi jelentés kiemelt figyelmet szentelt a kis- és középvállalati szektorral kapcsolatos kormányzati magatartásnak. E szektor legtöbb OECD országban meghatározó szerepű. A nagyobb tagországokban a vállalatok mintegy 90 százaléka kis- és középvállalat, arányuk a foglalkoztatottságban 45 és 70 százalék között van és az ipari hozzáadott érték 33–35 százalékát termelik ki. Néhány konkrét példa: Finnországban a vállalatok 97, Kanadában 95, Dániában, Svédországban és Törökországban 99 százaléka sorolható e kategóriába. Ausztriában a foglalkoztatottak 56, Görögországban 63 és Portugáliában 74 százaléka dolgozik kis vagy közepes vállalatnál.

Nem meglepő, hogy a kormányzatok már hosszabb ideje komoly figyelmet fordítanak e szektor támogatására és az elmúlt években az iparpolitikák egyik központi kérdésévé vált a témakör.

Bár a támogatási politikák jellegzetes vonásait tekintve nem beszélhetünk sem egy integrált, sem egy konzisztens rendszerről, az alapvető igények meghatározhatók. Ezek a következők:

- a kis és közepes vállalatok alapításának bátorítása és a kezdeti fázisok nehézségeinek csökkentése,
- fejlődésük ösztönzése elsősorban olyan gazdasági és technológiai környezet kialakításával, amely megkönnyíti a szükséges szakértelem és kapacitások transzferjét,
- az adminisztratív és pénzügyi jellegű akadályok csökkentése.

A kis és közepes méretű vállalatok létesítésének egyik számottevő akadálya a saját pénzügyi alapok krónikus hiánya. Ezért a kormányzati programok egyik fontos eleme az induláshoz szükséges tőke biztosítása. Különböző alapok, kedvezményes hitelkonstrukciók, szubvenciók és adókönnyítések tartoznak a leggyakoribb formák közé. Kanadában ugyanakkor nemcsak a vállalatalapításhoz, hanem a „vezetési kultúra" megszerzéséhez is kapható támogatás. A kezdeti nehézségek leküzdését számos ország információs és tanácsadó szervezettel segíti.

A vállalatok fejlődését biztosító fő elemek a humán és pénzügyi erőforrások, a piaci ismeretek és kereskedelmi integráció, a technológia és a know-how illetőleg ezek kombinációja. Az ilyen típusú akciók is igen sokrétűek s puszta felsorolásuk eléggé általános jellegű célokra utal: a K+F támogatása, a technológiai innováció és diffúzió bátorítása, exportösztönzés, állami vásárlás illetőleg kereslet-ösztönzés stb.

Az adminisztratív és pénzügyi jellegű akadályok csökkentése közül a pénzügyi támogatások szerepe a meghatározó. Amiről mégis elsősorban érdemes szót ejteni, az a kisvállalati tulajdonlás változásait elősegítő szabályozások. A legtöbb OECD

országban akár értékesítés, akár öröklés útján következik be a tulajdonos változása, jóval kedvezőbb feltételek mellett és gyorsabban bonyolítható ez le mint más javaknál.

B. B.

KORSZERŰ TECHNIKÁK – HAGYOMÁNYOS ÁGAZATOK

Az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézetben az Országos Középtávú Kutatási-Fejlesztési Terv részét képező Ts–1/3 program keretében számos hagyományos ágazatról (alágazatról) készült komplex elemzés. Ezek célja, hogy a termelési, a piaci és szervezeti struktúra, a nemzetközi munkamegosztásban való részvétel, a műszaki haladás jellemzői és más jegyek alapján átfogó áttekintést adtak az ágazat fejlődési lehetőségeiről és a szükséges teendőkről.[1]

A magyar iparban a hagyományos iparágak tapasztalatai az egyedi problémákon túl számos általános iparpolitikai, iparfejlesztési kérdést is felvetnek. Ezekre a kérdésekre adandó válaszok nélkül az ipari modernizáció, a régóta hangoztatott strukturális korszerűsödés alapelvei sem tisztázhatók. Ezek a kérdések a fejlett ipari országokban is felvetődtek már, s a nemzetközi tapasztalatok tanulságaira érdemes lenne itthon is jobban odafigyelni.

A hagyományos ágazatok köre

Az ipar, az iparágak csoportjai, vagy egyes ágazatok meghatározásának módszertani problémái a „hagyományos ágazatok" kérdéseivel foglalkozó külföldi szakirodalomban is fellelhetők. A gondok egy része a „hagyományos" jelleg értelmezésére, más részük az „ágazat, ágazatcsoport" definiálhatóságára vonatkozik.

Az utóbbival kezdve érdemes hivatkozni Bianchi, P. (1985) felvetésére, mely szerint minden ilyen definiálási probléma abból származik, hogy egy összefüggő rendszer adott részét kell körülhatárolni és a rendszer többi részétől viszonylagos elszigeteltségben tanulmányozni. Erre mindig csak kompromisszumok árán kerülhet sor és csak akkor, ha a kiragadott alrendszernek van egy olyan jellemzője, mely révén megkülönböztethető a többi alrendszertől.

Ilyen jellemzők a termékek vagy az alkalmazott technológia. Ezért az idézett szerző Andrews, P.W.S. álláspontját tartja elfogadhatónak egy ágazat (angolul „industry")

[1] Az elemzések tapasztalatairól számos publikációban számoltunk be. Lásd pl. Botos Balázs: Szerkezetátalakítás és vállalati stratégiák a gyapjúiparban. Tervgazdfasági Fórum, 1988/3; A tégla és cserépipar a 80-as évek közepén. Ipari és Építőipari Statisztikai Értesítő, 1988/7; Szabó Ágnes: Konzerviparunk jelene és jövője, Ipargazdasági Szemle, 1989/1; A mezőgazdasági gépgyártás helyzete – a fejlődés lehetséges útjai. Ipari és Építőipari Statisztikai Értesítő, 1988/6.: Kiefer Márta: Bútoriparunk struktúrafejlesztésének mozgástere és az export, Ipargazdasági Szemle 1989/1.

meghatározásánál. Eszerint azon vállalatok sorolhatók az ágazatba, illetve azok az ágazatok egy csoportba, amelyek kibocsátása (a termékek és a szolgáltatások alapján) és az alkalmazott technológia jellege alapjában véve vagy elegendően hasonló („substantially similar" vagy „sufficiently similar").

Az ágazat mint iparfejlesztési illetve elemzési kategória Franciaországban is kritika tárgyát képezte és a 80-as évek elején bevezették a „filiére" fogalmat. (Magyarul a jelentését legjobban a „fürt" kifejezés adja vissza.[2]) A „filiére" a termelési, feldolgozási és az elosztási tevékenységek aggregációja a nyersanyag biztosításától a fogyasztói igények kielégítéséig. A „filiére" szerinti megközelítés ugyan megoldja a hagyományos ágazati értelmezés jónéhány problémáját, de rögtön újakat is felvet.

Az általában vett ágazati megközelítés kérdőjelei csak sokasodnak, ha az ágazatok egy meghatározott körének definícióját keressük. Igaz ez a „hagyományos" vagy „érett" iparágak esetében is. A szerzők többsége ugyanis vagy a „hasonló" jelleget más és más jellemzővel párosítja vagy „negatív" definíciót ad, tehát azt mondja meg, hogy mit nem kell érteni kategorizálás alatt. Harrigan, K. (1985) szerint például az érett iparágak fő jellemzője a lassú növekedés (általában reál értéken évi 10 százalék alatti), a kereslet stagnálása vagy csökkenése és az, hogy a termékek a felhasználók, fogyasztók számára nem ismeretlenek. Azzal együtt azonban, hogy a technológia fő jellemzői stabilak, a folyamatinnováció és az új technológiák gyakran hatnak a relatíve elöregedett és általában tőkeigényes eszközállományára.

Laumer, H. és Ochel, W. (1985) azt emeli ki, hogy a „hagyományos" iparágak köre nem jelenti egyben az „öreg" iparok körét. Mint a gépipar vagy a textilipar példája több országban jelzi, a strukturális problémák mélységét illetve súlyosságát nem az iparág kora határozza meg. Régi, tehát nagy hagyományokkal rendelkező iparágak is biztosíthatják továbbélésüket a termékekre vagy a termelési technológiára vonatkozó innovációk és új piaci részek megtalálása révén.[3]

A fenti szerzők szerint a hagyományos iparágak azok, amelyek kapacitáskihasználtsága alacsony és romló. Ennek fő oka a kereslet változása és/vagy a versenyképesség csökkenése lehet. Japánban elsősorban azokat az alapanyagtermelő iparágakat sorolják a hagyományos kategóriába, amelyek versenyképessége a két olajválság miatt romlott.

Amanshauser és Ederer (1989) az OECD elvei alapján azokat az iparágakat tekintik hagyományosnak (érettnek), melyeknél

– a termelésnövekedés lassú vagy stagnál,
– magas a szabványosított termékek aránya,
– alacsony a kutatás és fejlesztés színvonala,
– erős az árverseny.

A későbbiekben látni fogjuk, hogy e kritériumok némelyike – például az alacsony szintó K+F – ma már nem tekinthetők általánosnak.

[2] A fogalomról részletesebben lásd Bellon, B. (1984).

[3] Ennek ha nem is általánosítható, de érdekes bizonyítéka, hogy a New York-i Tőzsdén az elmúlt évben elért eredmények alapján összeállított 50 legsikeresebb vállalat listáját egy cipőipari vállalat (L. A. Gear) vezeti, s ezen kívül még hat hagyományos ágazatból származó vállalat került a listára (Fortune, 1990. jan. 29.)

Grant, R. (1984) szerint meg kell különböztetni az egyes iparágak hanyatlásának okai között a versenyképesség csökkenésének és a konjunkturális tényezőkre visszavezethető gondoknak a hatását.

A legtöbb tévedés ugyanis abból származik, hogy az iparágak hanyatlását az adott ipar életciklusának hanyatló periódusával azonosítják. A gyakorlatban a hanyatlás oka általában a nemzetközi munkamegosztásban bekövetkező változásokkal kapcsolatos. A termelés ugyanis a régen iparosodott országokból áttevődik az alacsony költségszintű országokba. Ezek rendszerint az ún. NIC országok, különösen a távol-keletiek. A fejlett ipari országok számára azonban versenyt nemcsak az alacsony munkabérű fejlődő országok jelentenek, hanem a magas termelékenységű export-orientált gazdaságok (például Japán) és a nem piaci országok, mesterségesen alacsonyan tartott exportáraikkal.

Az iparpolitikának a hanyatló iparágakban eltérő stratégiát kell alkalmaznia attól függően, hogy a hanyatlás jelei az alacsony költségszintű versenytársak megjelenésével vagy a piaci igények általános csökkenésével kapcsolatos. Az utóbbi esetben a stratégiai választás a beruházás vagy visszafejlesztés témaköréhez kapcsolódik, az előbbi a költségcsökkentés lehetőségeinek vizsgálatát kívánja meg. (Amely szintén maga után vonhat fejlesztési és/vagy visszafejlesztési döntéseket.)

Ugyancsak az eltérő stratégiák jelentőségét hangsúlyozza tanulmányában Shepherd, G. is. Az elmúlt 15 évben sok európai hagyományos iparágat mélyreható válság rázott meg. Azonban az európai mosógépgyártó vállalatok példáján a szerző igazolja, hogy a hagyományos iparágak is lehetnek dinamikusak, és hogy az egyik időszakban sikeres stratégia alkalmatlan lehet a másikban. Ez élesen ellentétes a korábbi szakirodalommal, mkely szerint van néhány olyan sikeres iparfejlesztési stratégia, amely időtálló, s minden hagyományos ágazatban alkalmazható.

A versenyképesség feltételei

A hagyományos ágazatok stabilitásának és törvényszerűen bekövetkező térvesztésének cáfolata minden megközelítésben a megfelelő technológiai adottságok felismerésére és alkalmazására épül. Plant, R. már az évtized elején hangoztatta, hogy a dinamikus iparágak bátorítása nem párosul szükségszerűen a hagyományos ágazatok elhanyagolásával. A strukturális alkalmazkodás folyamata magában kell foglalja a hagyományos iparágak egy részének újjászületését is, mégpedig elsősorban a modern termelési és management módszerekre fogékony területeken. E lehetőségek realitását jól érzékelteti, hogy a legmagasabb fokon iparosodott országok sem építették le hagyományos iparaikat. Az USA ruházati ipara, az alacsony bérű országok versenyének ellenére, magas export aránnyal rendelkezik. Angliában a női konfekció fogyasztás mintegy 22 százalékát importálja, de megközelítőleg hasonló értékben exportál is, elsősorban a magas minőségű tweed szövetekből készült ruhákra specializálódva. Ugyancsak Angliában a férfiingek 60 százalékát importálják, de ugyanilyen értékben, jobb minőségű ingeket exportálnak is. Mindez azt mutatja, hogy a ruházati ipar – amely valóban hagyományos jellegű – egyes alágazatai is lehetnek dinamikusak.

Shepherd szerint egyébként a textilipar nagyrésze az évszázad végére oly mértéken tőkeintenzívvé válik, hogy az alacsony munkabérű országok elvesztik komparatív előnyeiket. Ez az ágazat a hagyományos iparágak minden jellemzőjével rendelkezik: relatíve egyszerű technológia, egyszerű termék, a termelő egységek átlagosan szerény nagysága, az iparilag fejlett országok komparatív hátránya az alacsony bérű országokkal szemben. Mégis a gépek korszerűsítése, az innovációs lehetőségek kihasználása az új vegyiszálak alkalmazásával, a gyors divatkövetés és a textilek új ipari alkalmazása a magas bérű országok textiliparának is ad esélyt a túlélésre. Ezt igazolják azok a vizsgálódási eredmények is, amelyek szerint a textil és ruházati iparban fokozatosan nőnek a kutatásra és fejlesztésre fordított összegek a vállalati forgalomhoz viszonyítva (Adler, 1980).

Az UNIDO a textiliparban megfigyelhető technológiai fejlődés ellentmondásaival elsősorban a fejlődő országok nézőpontjából foglalkozik. Megállapítása szerint a nemzetközi versenyképesség növelésének kulcskérdése a textil- és ruházati iparban a tőkeállomány modernizációja. A feldolgozóipari gépparkban megtestesülő technológiai haladás és e folyamat átterjedése a textiliparra nagyobb gyártási sebességhez és termelékenységi előnyökhöz vezetett, csökkentve a fejlődő országok alacsony bérköltségéből fakadó előnyöket a fejlett országokhoz képest. Így a fejlődő országok számára sincs más mód, mint a minőség javítása, a termelés rugalmasságának és sokoldalúságának növelése.

Persze a fejlődő országok számára eléggé korlátozott a modernizáció útja. A feldolgozóipari gépek technológiai innovációja szorosan kapcsolódik az iparilag fejlett országok piacainak és költség tényezőinek szükségleteihez. Ezek az országok a rugalmasságot rövid életciklusú, nagyon divatos textíliák és ruhák gyártására használják fel. Ennek következtében a textil- és ruházati iparban lévő technológiai innováció nem vesz tudomást a fejlődő országok speciális igényeiről, illetve szűk keresztmetszeteiről. Néhány fejlődő ország kiépítette saját textilgépgyártó kapacitását. A legtöbb esetben a fejlett ipari országoktól vásárolják a gépeket és nem mindig tudják azokat a saját rendszerükbe beépíteni. A fejlődő országoknak most még van esélyük a különböző modernizációs szinten álló gépek beszerzésére, de a kínálat egyértelműen eltolódik a fejlettebb szint felé.

Ebben a vonatkozásban az országok döntő kérdések előtt állnak. Milyen típusú fejlesztéseket, beruházásokat hajtsanak végre a modernizációs programok érdekében? Milyen típusú gépeket vegyenek, a termelési láncolat mely részeit, mely vállalatokat fejlesszenek? Nyilvánvaló, hogy a korlátozott erőforrások nem teszik lehetővé a legkorszerűbb technológiának minden termelési fázisban való alkalmazását. Átfogó ágazati elemzés szükséges annak elbírálására, hogy a termelési folyamat mely pontjai befolyásolják leginkább a nemzetközi versenyképességet. Ennek felismerésére alapozva kell meghatározni, hogy mely vállalatok tudnának legjobban profitálni a modernizációból. Igen sok országban a kritikus fázis a festés, kikészítés. Ezért például Dél-Koreában a kormány pénzügyi segítséget adott a cégeknek egy közös, modern kikészítőüzem létesítéséhez. A speciális funkciók ilyen koncentrálása különösen olyan iparágakban segítheti hatásosan a modernizációt, ahol sok a kis- és közepes üzem.

Manapság sok fejlődő országban a textilipar dualisztikus jellegű: nagyszámú kis és közepes vállalat nem túl korszerű gépi kapacitással és elsősorban a hazai piacra gyártva

együtt létezik a közepes és nagyobb méretű vállalatokkal, amelyek a hazai piacra és exportra egyaránt gyártanak. A néhány technológiailag fejlett cég mellett sok a heterogén technológiájú – korszerű és elavult berendezésekkel egyszerre dolgozó – vállalat. A különböző fejlettségű berendezések ugyanazon technológia fázisban való együttes létezése (például a formában), vagy a technológiai fázisok eltérései (például korszerű szövöde, de elmaradott kikészítés) a nemzetközi színvonalú hatékonyság elérésének egyik legfontosabb akadálya.

Wicks, J. (1989) szerint Svájcban a hagyományos iparágak, mint a textilipar, óragyártás, egyes gépipari ágak előtt nyilvánvalóvá vált, hogy a gyártósorok, a humán erőforrások és a management alapos átszervezése nélkül nincs esélyük a versenyképesség fenntartására. Mindez alapvetően a technológiai színvonal emelésére épült, hiszen csak ez tudta kiegyenlíteni a rendkívül erős nemzeti valuta és a hiányzó fizikai munkaerő hátrányát.

Néhány kivételtől eltekintve ezek a struktúrafejlesztési programok sikeresek voltak. Az ipari termelés a hagyományos ágazatokban is nőtt, annak ellenére, hogy a foglalkoztatottak száma fokozatosan csökkent. Nyilvánvaló volt azonban, hogy egy olyan országban, ahol magasak a termelési költségek és kevés a nyersanyag, csak a magas innovációs szint és a magas minőségi követelmények segítenek.

A technológiai adottságok felismerése és a hasznosítható tapasztalatok sikeres alkalmazása révén a hagyományos, érett iparágak területén számos „megfiatalítási" akció hajtható végre. A Közös Piaci országok külön programot (BRITE-Basic Research in Industrial Technologies in Europa) dolgoztak ki annak érdekében, hogy az új technológiákat bevezessék a textilipar, a vegyipar, a szerszámgépipar stb. vállalatainál. E program népszerűsítését is szolgálja a Francia Szocialista Párt széles körben ismertté vált szlogenje, mely szerint: „Nincs divatjamúlt ipar, csak divatjamúlt technológia".

Persze nemcsak az említett program és nemcsak a technológiai korszerűsítés szükséges a hagyományos iparágak versenyképesebbé tételéhez. A textilipart például az Európai Közösség országai a kutatási támogatás mellett a versenypolitika, regionális fejlesztési támogatások és a külkereskedelmi politika eszközeivel is segítik. Ugyanakkor a versenytársak sem akarnak lemaradni. Dél-Korea például, mely jelenleg az NSZK és Olaszország után a világ harmadik legnagyobb textilexportőre, az ezredfordulóra világelső kíván lenni. E célból a kormány jelentős pénzügyi támogatásokat nyújt a következő évtizedben a magánszektornak és a szöuli kereskedelmi minsiztérium átfogó tervet dolgozott ki a textilipar fejlesztésére, a minőség javítására és az export bővítésére.

A tervek szerint 2000-ig az állam 3,8 milliárd dolláros támogatást nyújt az ágazat kapacitásainak bővítésére illetve korszerűsítésére. Ezen felül 1995-ig évi 15 millió dollárt ad kutatási-fejlesztési célokra. A jelentős támogatásoktól a kormány azt reméli, hogy 2000-re sikerül az ország textilexportját a jelenleginek a duplájára, azaz 30 milliárd dollárra növelni.

Az említett példák – de idézhető lenne a Japánban érvényben levő, hanyatló ágazatok megmentését szolgáló törvény (Depressed Industry Law) is – arra utalnak, hogy sokszor csak az elméletben igaz az a nézet, mely szerint a kormány feladata sem a húzó, sem a hagyományos és hanyatló ágazatoknál nem a közvetlen beavatkozás.

A katalizátor szerepen túl még azokban az országokban is, ahol a minél kevesebb kormányzati beavatkozás a gazdaságpolitika egyik alaptétele, időről-időre konkrét intézkedéseket hoznak egy-egy jelentős strukturális változás elősegítésére vagy éppen megakadályozására. (Például az USA-ban a cipőipar vagy a Chrysler megmentése.)

Végső soron a nemzetközi tapasztalatok szerint a hagyományos iparágakban is kihasználható komparatív előnyöket, a modern high-tech iparok elsődlegessége miatt nem szabad kihasználatlanul hagyni. A hagyományos ipart, amelynek például a jövőben is ki kell elégíteni a lakosság táplálkozásával, öltözködésével és a lakással kapcsolatos igényeit, a modern technológiával hatékonnyá és versenyképessé kell tenni. E folyamat pedig – tehát a fejlett technológiáknak a hagyományos ágazatokban való alkalmazása – a jelenlegi ágazati kategorizálást (húzó és hagyományos) is túlhaladottá teszi.

A hagyományos ágazatok megújulásának esélyei

A fejlett ipari országokban a hagyományos ágazatok visszaszorulásuk fő okait a szakértők két tényezőben látják:

- a hagyományos ágazatokban előállított termékek életciklusának megfelelően mérséklődött a kereslet;
- a termelés áttevődik az alacsonyabb termelési költségekkel dolgozó újonnan iparosodó országokba.

Az utóbbit hangsúlyozottan nemcsak az alacsonyabb munkabérköltségekre vezetik vissza. Néhány országban ugyanis magas termelékenységet, s így jelentős exportexpanziót sikerült elérni, valamint néhány nem piacgazdálkodású országban (elsősorban a kelet-európai tervgazdaságokban) mesterségesen és államilag dotált alacsony export árak léteznek.

Vajon a fejlett országokban van-e lehetőség a fenti hatások semlegesítésével fenntartani a hagyományos iparágakat vagy legalábbis azok egy részét, illetőleg e területek teljes visszafejlesztésére kell-e fordítani a figyelmet? A válaszok szerint a fejlett országokban igenis van lehetőség a hagyományos ágazatokban is komparatív előnyöket realizálni, ha ehhez megfelelő állami és vállalati stratégiákat alkalmaznak. A „deindusztrializáció", tehát az ipar arányának csökkenése a tercier ágazatokkal szemben nem jelentheti, és az eddigi tapasztalatok szerint nem is jelentette sehol a hagyományos iparágak teljes visszafejlődését. Az is egyértelművé vált, hogy a struktúrákban és az erőforrásokban fennálló hasonlóságok ellenére a reagálás országonként nagyon eltérő lehet.

A nemzetközi tapasztalatok alapján a hagyományos ágazatok nemzetközi versenyképességének növelésében, a strukturális megújulásban a két döntő tényező a termelési költségek csökkentése, illetve a korszerű technológiák lehetőség szerinti maximális alkalmazása.

E két törekvés természetesen egymással kölcsönhatásban és egymástól elválaszthatatlan módon kell megjelenjen a stratégiákban.

A költség csökkentésének fő forrását a hagyományos ágazatokban a következők jelentik:

Az állandó költségek csökkentése, például a nem produktív állomány csökkentésével, a legkevésbé termelékeny üzemek bezárásával és a racionalizálással. A változó költségek csökkentése, például a munkaerő, az alapanyag, az energiafelhasználás észszerűsítésével, a termelési tényezők helyettesítésével és a szerződéses kapcsolatok racionalizálásával.

A 70-es évek végéig a tőkberuházások jelentették a versenyképesség növelésének első számú stratégiai elemét. Hatásuk a termelékenység növelésében, a korszerű technológiai eljárások bevezetésében és a nagyságrendi megtakarítások kibontakozásában jelentkezett. A hagyományos ágazatokban ilyen szempontból a mikroelektronika által nyújtott lehetőségek szerepét kell kiemelni. Ugyanakkor világosan kell látni, hogy például a CAD/CAM bevezetését a hagyományos ágazatokban az átlagosnál is jobban nehezíti, hogy a vezetőknek nincsenek kellő ismeretei; hosszú a megtérülés ideje; a munkaerő idegenkedik az ilyen technológiáktól.

Végül költségcsökkentést eredményez az egyes hagyományos technológiai fázisok áttelepítése más, alacsonyabb költségszintű országokba.

Miután azonban a hagyományos ágazatok a fejlett ipari országokban csak időlegesen tudnak versenyelőnyre szert tenni e módszerekkel, a célszerű stratégiának a közvetlen ár és verseny kikerülése tűnik. Ennek két módja a specializáció és a diverzifikáció. Az NSZK-ban például a textil és hajóépítőipar jelentős visszafejlesztése ellenére egyes területeken (például a műszaki textíliák valamint a folyékony gázt szállító speciális hajók gyártásában) vezető termelői illetve exportőri pozíciókat sikerült megőrizni.

Már említettem, hogy a hagyományos ágazatok közé általában a nem túl bonyolult alaptechnológiával, nem túl bonyolult végtermékeket előállító ipari tevékenységeket sorolják. Óriási tévedés lenne azonban azt hinni, hogy a gyors műszaki fejlődés, amely a világban végbement, érintetlenül hagyta a hagyományos ágazatokat. Nemzetközi tapasztalatok szerint két irányból hatott a fejlődés e területekre. Az első és általánosabbnak tekinthető hatás szerint az előkészítő, mellék- és kisegítő folyamatoknál (tervezés, anyagmozgatás, kiszerelés, minőségellenőrzés, raktározás, stb.) fokozódott a gépesítettség, az elektronizáltság, az automatizálás és a robotizáció. Mindez növelte a termelés hatékonyságát és jövedelmezőségét. Az így keletkező többlet profitból az alaptechnológiák korszerűsítésére is futotta. Ez a technológiai fejlődés hagyományos ágazatokra gyakorolt hatásának másik összetevője.

A két hatás együttes eredőjeként vált lehetővé, hogy a fejlett ipari országok hagyományos ágazatainak meghatározott szegmensei állják a versenyt az alacsonyabb munkabérű országokkal szemben, s nem ritkán az utóbbi években is növelni tudták világpiaci részesedésüket. Például az olasz és nyugatnémet cipőipar, ahol már hosszú ideje fontos szerepet kaptak a számítógépek, s nemcsak a számvitelben és az egyéb adminisztrációban, de a termelésirányításban is. Ám a hagyományos ágazatok szerepe általában az ipari fejlettség növekedésével párhuzamosan csökken, legalábbis ami az ipari termelés, -foglalkoztatás vagy az -exportrészesedést illeti.

Botos Balázs

IRODALOM

1. Adler, V.: Der Stand der Technik in der Bekleidungsindustrie unter dem Aspekt der Arbeitsstrukturierung ifo-Schnelldienst, 33/80.
2. Amanshauser, W.–Ederer, B.: Weltbewertsstratégien reifen Industrien auf internationalen Markten Wirtschaft und Gesellschaft, 1989. 2.
3. Bellon, Bertrand: A fürtkoncepció, eszköz a válság elleni küzdelemben. Ipargazdasági Szemle, 1984. 3.
4. Bianchi, Patrizio: Politiche industriali di settore in: Balloni, Valeriano: Esperienze di ristrutturazione industriale, il Mulino, Bologna, 1985. pp. 137–155.
5. Botos Balázs: Strukturális alkalmazkodás a hagyományos iparágakban. Közgazdasági Szemle, 1989. 4.
6. Grant, Robert M.: Business Strategies For Adjusting To Low-Competition In Mature Industries Miemo, Sept. 1984. London.
7. Harrigen, Kathryn: Strategic Flexibility. Lexington Books, 1985.
8. Laumer, H.–Ochel, W.: Strukturpolitik für traditionelle Industriezweige in Japan. IFO-Institut, 1985. München.
9. Plant, Robert: Industries in trouble. ILO, Geneva, 1981.
10. Shepherd, Geoffrey: Industrial Change in European Countries: The experience of six sectors. (Papir for 21–22 November Seminar, 1983. Paris)
11. Struktur und Wettbewerbsfahigkeit der Schuhindustrie in der Bundesrepublik Deutschland. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) Berlin, 1986.
12. Textile policy issues for developing Countries – Secretariat of UNIDO. Industry and Development, No. 25. 1989.
13. Wicks, John: Industry's changes paying of. Financial Times, April 25, 1989.

MIT ÉS HOGYAN TÁMOGAT A KORMÁNYZAT?

Navigálás a lágy piacról a kemény versenybe

A brit kormány az 1987-ben publikált Fehérkönyvben fogalmazta meg iparpolitikáját, melynek az volt a célja, hogy felélessze a gazdaságot. E folyamat egyik eszközének tekintette a kutatási-fejlesztési tevékenység támogatását. Ennek különböző módozatairól beszélgettem Martin Shelley-vel a DTI (Ipari és Kereskedelmi Minisztérium) Innovációs Tanácsadó Testületének titkárával.

Világszerte a brit gazdaság híres sikerágazatának tekintik a biztosítási cégeket, a bankrendszert. Melyek azok az iparágak, amelyek ezekhez hasonló sikerekkel büszkélkedhetnek?

– A brit ipar szakemberei a második világháború idején szembesültek azzal a kérdéssel, hogy miért és miben sikeres a japán, illetve a német ipar. Amint McCarty a II. Világháború végén megfogalmazta, ezekben az országokban nem az egyes fel-

dolgozóipari ágazatok voltak sikeresek, hanem az emberek tették sikeressé azokat. A japánok nem újdonságok előállítóiként, hanem imitátorokként voltak sikeresek, sokkal jobb gépeket tudtak gyártani azoknál, akiket utánoztak. A gépeik második generációja már sokkal jobb volt, mint az eredeti, amit lemásoltak. Ez a tendencia, egészen más szinten azóta is folytatódik. Az elmúlt 10 évben megfigyelhettük, hogy a japánok hány feldolgozóipari céget létesítettek Nagy-Britanniában. A brit ipari export számára, hatalmas nagy, nem túlságosan igényes piac volt a nemzetközösség. Az idetartozó fejlődő országok boldogok voltak, hogy árukhoz jutnak és elégedettek voltak azokkal. Az angol ipar pedig a nemzetközösség piacára specializálódott, ami az ellustulással járt. Ezen a piacon mindent el lehetett adni, mert hogyha nem vették meg Nagy-Britanniától, akkor nem volt ilyen árujuk. A Nemzetközösség kereskedelmi értelemben hosszú ideig egy abszolút ajándék volt. Attól kezdve változott meg a helyzet, amikor más országok is kezdtek betörni a Nemzetközösség piacára. Például Japán nagyon agresszív piacpolitikát folytatott, és eltűnt a brit ipar korábbi protekcionizmusa.

Az Önök részlegének fontos feladata, hogy az új technika elterjesztésének ösztönzésével is segítsék az ipar versenyképességének javítását.

– A kormány által támogatott kutatások mögött az a filozófia húzódott meg, hogy a kormánynak az olyan dolgokat kell és szabad támogatnia a gazdaságban, amelyek más módon nem mennének végbe. Ebbe a körbe tartoznak az új technológiák és az új elképzelések területén történt együttműködések. A kormány nem az egyes cégek támogatására kívánja fordítani a költségvetési pénzeket, hanem ösztönözni és támogatni akarja a vállalatok együttműködését a kutatás és fejlesztés területén. A kormány tehát a K+F tevékenységnek csak arról a szeletéről gondoskodik, amelyiktől valamilyen addicionális, azaz pótlólagos történést vár. A kormányzat nem érdekelt abban, hogy pénzbeni támogatást adjon egy vállalatnak, vagy a vállalatok egy csoportjának, hogy kutatási tevékenységet végezzenek vagy valamilyen ideájukat megvalósítsák. Az a filozófiája, hogy a kormánynak valami pótlólagos történést kell finanszíroznia, és nem szabad részt vennie semmi olyan tevékenységben, amit az ipar, az üzleti világ jobban képes megoldani. A saját kutatásait és fejlesztéseit a sok évtizedes tapasztalatok szerint az ipari cégek a kormányzatnál jobban tudják megszervezni és vezetni.

A DTI egyébként nemcsak a kutatási-fejlesztési tevékenységet támogatja, hanem az üzleti élet nagyon sok más tevékenységét is. Például a menedzsment, a marketing, a desing fejlesztését, az exportot, a minőségellenőrzést. Ezek is nagyon fontos részei a támogatási politikának, de a mi részlegünk csak a K+F támogatási politika kidolgozásával és a támogatások odaítélésével foglalkozik.

A tudományos technológiai törvény alapján mely vállalatok folyamodhatnak, a Fehérkönyvben leírt módon, innovációs támogatásért?

– Például, ha a vállalatnak van egy projectje és a project megvalósításához a teljes program költségének 10–20 százalékára van támogatásként szüksége, akkor folyamodik azért közölve, hogy e támogatás nélkül nem tudja megvalósítani a projectet. Azt már egy kicsit sokalljuk, ha 50 százalékot kér támogatásként.

Milyen típusú vállalatokat támogat a kormány? A multinacionálisak, a középméretűek, vagy a kicsik az elsősorban kedvezményezettek?

– A vállalatok bármely fajtája fordulhat támogatásért, de a kérelmek elbírálásánál a DTI vállalatról-vállalatra megvizsgálja a pénzügyi kereteket és a hatékonyságot. Elsősorban azokat a vállalatokat ösztönzi és támogatja, amelyek a hazai iparban valami újat honosítanak meg, vagy feltételezik róluk, hogy olyasmivel foglalkoznak, ami a jövőben nagyon fontos lesz Nagy-Britannia számára. A támogatási politikának napjainkban olyan irányú változása figyelhető meg, hogy a támogatás inkább a kisebb méretű vállalatok felé áramlik, amelyek önerőből nem képesek nagyobb project megvalósítására. Ez nem jelenti azt, hogy a multinacionális, vagy az óriás cégek ne kapnának támogatást.

Az alap- vagy az alkalmazott kutatásokat támogatja-e inkább a kormányzat?

– Nos, ez a kormányzat nem hisz az egyedi támogatásokban. Ez a fő oka annak, hogy megváltozott a támogatási politika. A DTI elsősorban az alapkutatások finanszírozásában, támogatásában vesz részt, és az alkalmazott kutatásokban olyan területeken, ahol túl hosszú időre van szükség ahhoz, hogy a ráfordításokból gazdasági eredmény szülessen. Ilyen téma az új anyagok kutatása. Például az építőanyagokat felhasználó építőipari termékek élettartama hosszú, hiszen az épületeket legalább 40 évre építik.

A brit építőipar nagyon nehezen fogadja be az újdonságokat, nem szívesen változtatják meg a felhasznált anyagokat. Olyan építőanyagokat használnak, amelyek típusukat tekintve 300–400 évesek és 50 éves kipróbálási eredményekről vannak statisztikák. Ha felfedeznek egy új anyagot, akkor először is azt keresik, hogy honnan szerezhetnének arról egy 50 éves használati időtartamra vonatkozó minősítési eredményt. Az építőipari anyagoknak nagyon sokféle időjárási viszontagságnak kell ellenállniuk és sok időt vesz igénybe, amíg kifejlesztik és kipróbálják ezeket az anyagokat. Ez az egyik oka annak, hogy 8–10 évig eltart egy új termék bevezetése, ez volt a sorsa az egyik legnagyobb brit világcég által kifejlesztett, a korábbinál jóval időtállóbb, a savas hatásoknak ellenálló új üvegnek, új cementnek. Az ilyen termékeknél a DTI támogatja a bevezetési, a fejlesztési munkát, ami azért fontos, mert a termék bevezetési ideje rendkívül hosszú időt vesz igénybe. Elegendő utalni a float üveg példájára, aminek az ötlete 20 évvel ezelőtt jelent meg, és 10 éve már megszületett a termék. Amikor ezt be akarták vezetni, akkor a fejlesztéséhez nagy összegű pénzre volt szükség, amely hosszú idő alatt térül vissza. A cég bankkölcsönt akart felvenni, a bank viszont nem kívánt kölcsönt adni. Ezért folyamodtak állami támogatásért, mert a nagy összegű tőkét és a hosszú lejáratú kockázatot csak így lehetett biztosítani. Ez a cég pedig tőkeerős volt, nagy vagyonnal rendelkezett és a kutatásait saját maga tudta finanszírozni. Számos olyan eset van, amikor egy cégnek van egy jó ötlete, de nincs elegendő pénze arra, hogy a kutatást a megvalósíthatóság fázisáig elvigye. Az ilyen cégek is a DTI-hez fordulnak támogatásért, ezek a kutatás-támogatási döntések hosszú távú előrelátást igényelnek.

Ha még egy nagy, tőkeerős cégnek is nehéz a fejlesztéséhez bankkölcsönhöz jutnia, akkor mire számíthatnak a kisebbek?

– A DTI a bankok fejlesztés-finanszírozási gyakorlatát vizsgálva, azzal az Amerikában jól ismert jelenséggel találja magát szembe, amit *lefölözéses finanszírozási* rendszernek hívnak. A bankok csak a jól jövedelmező és gyorsan megtérülő fejlesztéseket akarják finanszírozni, a többit pedig másokra hagyják.

A kormány hogyan tud dönteni az ilyen kérdésekben, hogyan választja ki azokat a programokat, amelyeket támogat?

– Az ügyek a kormány hivatalnokaira vannak bízva. A DTI-nál 12 ezer ember dolgozik, a központ Londonban van, 10 regionális központja is sok embert foglalkoztat és sokan dolgoznak a DTI kutató részlegében. A DTI-nak számos ágazati diviziója és aldiviziója van, mint például a közlekedési ipar, a gépipar, ipari anyagok, repülőgépipar stb. A csúcsdivizió dönti el, hogy melyik ágazat mennyit költhet, hogy egy-egy divizión keresztül egy adott évben mennyi pénz érhető el a tudományos tevékenység támogatására.

Az Önök diviziója a kutatás- és technológia politikával foglalkozván milyen összegű támogatásokról dönthet?

– A divizió vezetője az úgynevezett individuális (egyedi) program bizottság elnöke. A kéthetente ülésező bizottság elé kerülnek a stáb által támogatásra javasolt programok. Az értékhatár félmillió font, a divizió a félmillió, vagy annál kevesebb támogatási igényű projecteket támogatja, az ennél magasabb igényűek pedig a minisztérium megfelelő bizottságához kerülnek. A stáb feladata pedig az előterjesztés elkészítése.

Milyen szempontok szerint válogatnak a beérkezett pályázatok közül?

– Például támogatjuk a fejlett technológiákat, ennek most készült el a legfrisebb listája. A diviziónak létezik egy meghirdetett programja a preferált tevékenységekről. A létező, meghirdetett programok keretében folyamodhatnak a vállalatok támogatásért. Olyan esetben, ha egy vállalatnak van valamilyen elképzelése, de az nem tartozik a meghirdetett programok közé, akkor az általános ipari kutatások tárgykörébe tartozó téma keretében pályázhat támogatásért. Nagyon fontos kritérium, hogy a project innovatív legyen, valami újat produkáljon az adott szektor számára. Például támogatni fogjuk azt, hogy egy cég, az eddig használtaknál jobb anyagot produkál mondjuk a repülőgépipar számára. Ha egy másik cég, valami ehhez nagyon hasonló anyagot produkál, ami a hajógyártásban, vagy a gépgyártásban alkalmazható, akkor az a cég is folyamodhat támogatásért, mert az abban az esetben egy másik szektor fejlődését segíti. Az első szempont amit vizsgálunk, az a *project megvalósíthatósága.* Ez a leglényegesebb. A másik szempont az, hogy a *pályázó* vállalat *képes-e megvalósítani* azt. Például egy vállalkozó akinek van valami nagyon jó ötlete de egy garázs a műhelye, se eszköze, se kezdőtőkéje nincs, ám magát az ötletét megvalósíthatónak tartjuk, az illető nem folyamodhat a siker reményében kormány támogatásért, mert nem valószínűsíthető, hogy képes az ötlet kivitelezésére. Ilyenkor azt tanácsoljuk a javaslattevőnek, hogy keresse meg valamelyik egyetemet vagy céget, és azon keresztül, annak támogatásával nyújtsa be az ötletét.

A kormánytámogatás megszerzése, mint ebből a példából is látható, tárgyalások eredménye. Nem arról van szó, hogy igen, vagy nem kérdése. Ha például az ötlet megvalósításához sikerül megtalálni a megfelelő kivitelezőt, akkor meg lehet kapni a kormánytámogatást. A projecteket mindig hosszan és részletesen megtárgyaljuk, néha javítjuk a vállalat eredeti elképzelését, jobban átgondoljuk a beruházási programját, mint ahogy azt saját maga tette.

Az elmondottakból úgy tűnik, hogy a kormányzat, a DTI elég intenzíven támogatja a vállalatokat a K+F szférában.

– A DTI felismerte, hogy a vállalatok számára nagyobb érdekeltséget kell teremteni

abban, hogy a saját jövőjük feltételeit önmaguk technológiai megújításával hozzák létre, biztosítva ezzel a jelenlegi gazdasági korszak túlélését. A technológia mindennél fontosabbá válik a vállalatok számára. Két ágazatban startolt a technológia fejlesztési program. A *biotechnológia* és az *elektronika* támogatására a múlt évben, az ágazatok sikeres kísérleti szakaszában indított csupán programot a minisztérium. A támogatás első éve eredményesnek tűnik.

A fejlesztési támogatás megszerzésében az EURÉKA programban résztvevő vállalatok élveznek-e előnyt?

– A brit vállalatok támogatása nem függ attól, hogy bekapcsolódtak-e vagy sem az EURÉKA projectekbe. Létezik egy brit támogatási politika és a támogatásból természetesen részesülhetnek olyan vállalatok is, amelyek részt vesznek valamelyik EURÉKA projectben. Másik dolog az EK által kezdeményezett közösségi szintű programok esete. Ezekben Nagy-Britannia, mint a programok támogatója vesz részt. A központi EK programok esetében a Közösség központjához kell folyamodni a támogatásért.

Az Egyesült Királyság nemcsak a nagy-, hanem a kisvállalatok kiválasztásában és fejlesztésében is erősen érdekelt, amint ezt az Önök kiadványai hirdetik.

– A kisvállalkozásokat elsősorban a *felállításukkor* kívánjuk segíteni, mind pénzzel, mind pedig technológiával. A kisvállalatok közül évente mintegy 100 cég kap támogatást, a kis cégek 75 százaléka a költségeinek az 50 százalékáig részesül ebben. Ez egy ösztöndíj, amit a technológia intenzív ágazatokban, például a mikroelektronikában, a gyógyszergyártásban stb. kapnak az első évi kutatásokra, fejlesztésekre. A támogatásért a vállalkozás egy olyan fázisában is lehet már folyamodni, amikor még jóformán semmiféle eredmény sincs. Az indulás pillanatától az első év végéig, amikor a kutatási eredménynek még csak az ígérete van meg, meg lehet kapni az ösztöndíjat. Az e célra elkülönített keret olyan célt is szolgálhat, hogy egy már működő vállalat betörjön a számára új technológiai szférába. A kisvállalatokkal kapcsolatban az a probléma, hogy amikor felemeljük a pénzügyi támogatás alsó határát, akkor a kisvállalatoknak a fejlesztéseik finanszírozására nagyon nehéz a fejlesztés korai fázisában bekerülniük a kedvezményezettek közé. Elsősorban a kereskedelmi bankoktól tudnak pénzügyi forrásokat szerezni, de ezek a fejlesztések nagyon korai fázisában, a nagy kockázat miatt nem nagyon támogatják az innovációt. A kisvállalkozások fejlesztésfinanszírozásának támogatására kis összegű többlet pénzekre lenne szükség, amit nem tesz lehetővé a bankok hitelezési rendszere.

Az Önök részlege szorgalmazza a jövő technológiáinak, a csúcstechnológiáknak a meghonosítását, előretörését. A társadalomnak ezek a hosszú távon követendő érdekei azonban gyakran ütköznek a jelen érdekeivel, a költségvetés elosztásával a foglalkoztatás alakulásával stb. Milyen a DTI viszonya a költségvetésért felelős pénzügyminisztériumhoz, a foglalkoztatási szint megőrzéséért küzdő szakszervezetekhez stb.?

– Elsősorban az új technológiák elterjedéséért harcolunk. Hogy erre pénzt, támogatást tudjunk szerezni, számot kell adnunk arról, hogy ugyanakkor hogyan védhető meg a foglalkoztatottsági szint. A *parlament* elsősorban ebben a kérdésben érdekelt, a képviselők újraválasztása is erősen függ ettől. Az elektronika, az információs társadalom üzenetére hívjuk fel a figyelmet. Arra, hogy micsoda fejlődési lehetőséget nyitottak meg a technika csodái, elegendő egyetlen példa: ami a parlamentben délután

elhangzik, az már aznap, mire véget ér a parlamenti ülés, írott formában megjelenik, és továbbítható. Bárki olvashatja, bárki hozzáférhet. Ez meg kell, hogy változtassa az egész struktúrát, az egész rendszert. Ami a *Pénzügyminisztériummal* való kapcsolatunkat illeti, nos mi egy költekező minisztérium vagyunk. Az együttműködésünkhöz alapvetően hozzá tartozik, hogy minden évben tárgyalunk egymással. A Pénzügy rendszerint nem ad annyi pénzt, mint amennyit mi el tudnánk költeni. Ők ellenőrzik azt, hogy nem költekezünk-e túl. Ha DTI az éves költségvetésében a megítéltnél többet akar elkölteni, akkor a többletért külön kell folyamodnia és meg kell vitatnia a Pénzügyminisztériummal. A jelenlegi kormányzat nem olyan típusú, amelyik a kutatás-fejlesztés támogatására túlságosan sok pénzt akar költeni, mindig lejjebb és lejjebb akarják szorítani az ilyen jellegű költségvetési kiadásokat. A Pénzügyminisztérium elég rugalmas annak megítélésében, hogy mi mire költjük a pénzt.

A DTI-nek viszonylag erős kapcsolata van a CBI-vel (Brit Ipari Szövetség), de nem nagyon van kapcsolata a szakszervezetekkel, a szakszervezeteknek a kormánnyal van erős kapcsolata, főként a NEDO-n keresztül. (NEDO= Nemzeti Gazdaságfejlesztési Hivatal) A mi részlegünk vezetője a témáinkat érintő munkaértekezleteken részt vesz a NEDO-ban. A munkaértekezleteknek szakszervezeti, menedzsmentbeli (CBI) képviselője is van. A NEDO innovációs munkacsoportja, a kereszt-szektorális, azaz nem szektor szerint, bár a NEDO legtöbb munkaértekezelti csoportja szektorok szerint szerveződik. A kapcsolatokat illetően problémát jelent, hogy a kormányzati szervek közt a nagyok közt a nagyok közé számító DTI jelenlegi vezetője egy lord, aki tagja a kabinetnek, de, nem a képviselőháznak, hanem a Lordok Házának a tagja. Így a DTI-t senki sem képviseli a képviselőházban, ami pedig az üzleti élettel való kapcsolattartás, a napi konzultációs lehetőségek miatt nagyon fontos lenne.

Inzelt Annamária

MARKETING A '90-ES ÉVEKBEN

(Összefoglaló az ESOMAR 1989-es stockholmi kongresszusának fontosabb előrejelzéseiről)

AZ ESOMAR 1989-es, stockholmi kongresszusa is a szakma jelentős seregszemléje volt. A találkozón közel 900 szakember vett részt, legtöbbjük nyugat-európai vállalatok és marketing intézetek képviselőjeként. Emellett évről évre nő a tengeren túlról érkezők száma is. A kongresszuson mintegy 40 előadás és ennél jóval több hozzászólás hangzott el, amelyek a korszerű marketing minden lényeges témakörét átfogták. Az évenként megrendezett ESOMAR kongresszusok így mindinkább világméretű számvetéssé válnak, s lehetővé teszik azt is, hogy segítségükkel előre lehessen jelezni a szakterület fejlődésének várható irányait. A következőkben kísérletet teszünk a '90-es évtizedre prognosztizált fejlődés néhány jellegzetes irányának felvázolására.

A *marketing stratégia* témakörében a kiindulópont: a marketingnek nemcsak a piaci és a tágabb értelemben vett gazdasági kihívásokat kell előrejeleznie, hanem

számolnia kell a vállalati munkatársak jövőbeli várakozásaival is. S a kihívásokra csak akkor tud megfelelő stratégiai variánsokkal válaszolni, ha ezek magukban foglalják a munkatársak vállalattal szemben megnyilvánuló várakozásainak teljesítését is. A marketing stratégiát tehát úgy kell kialakítani, hogy ez ne csak a piaci eredményeket, hanem a munkatársak vállalattal szembeni elkötelezettségét is növelje.

A stratégiák kialakításakor azzal kell számolni, hogy a globális műszaki és gazdasági folyamatok mindinkább hatnak a csak területi piacokon értékesítő vállalatokra is. Ezekre a hatásokra a nyugat-európai vállalatok jelenleg elsősorban egyesüléssel, társvállalatok felvásárlásával, új közös vállalatok alapításával készülnek fel; Japánban inkább a termék és a piacdiverzifikálás útját járják. A jövőben valószínűleg együtt jelenik majd meg ez a két stratégiai törekvés.

A stratégiák kialakításának önálló kérdésköre a '92-es nyugat-európai integrációra való felkészülés. A szakértők többsége számottevő piacbővülést vár az integrációtól (elsősorban a nagyságrendi megtakarításból és az egységesebb kínálatból eredő költségmegtakarítás eredményeként), de az ezt kiaknázó vállalati felkészülést még elégtelennek tartja. A felkészülés keretében egyelőre új piacátvilágítási technikák kialakítását kezdték meg, dolgoznak a fogyasztói preferenciavizsgálat és a reklámargumentáció egységesítésén, és sor kerül az értékesítési szervezetek megújítására is. Az utóbbi főként a decentralizált nyereségközpontos szervezet bevezetését és új, a nyugat-európai földrész egészét figyelembe vevő raktárhálózat kiépítését jelenti. Átfogó közös piaci marketingstratégia kialakítására azonban még csak a nyugat-európai nagyvállalatok 21 százalékában került sor.

A *piacszegmentálásra* is hat a tervezett nyugat-európai gazdasági integráció. Több marketing intézetben és nagyvállalatnál fejlesztettek ki olyan új módszert, amely alkalmas az eltérő jellegű piacok egységes elemzésére és az azonosságok, valamint eltérések pontos nyomon követésére. A többségükben számítógépre alapozott módszerek számottevően segítik a vállalatok felkészülését a '92-t követő évekre, elsősorban a terméktervezés és a reklámkampányszervezés területén.

A piacszegmentálás új feladata a termékek „globalizálásának" elősegítése – ami korábban éppen ellentétes volt a szemgentálás lényegével, vagyis egy-egy termék pontos „rátervezésével" adott piaci rétegek igénystruktúrájára. Az egyre élesedő költségverseny azonban rákényszeríti a nagyvállalatokat a globalizálásban rejlő megtakarítások kiaknázására. Ennek érdekében a szegmentálás alapján meghatározzák egy-egy termék erős oldalait és gyenge pontjait az egyes piacok megcélzott szegmensének igényei alapján. Ezután összesítik a különböző piacokon méltányolt erős oldalakat, illetve kifogásolt gyenge pontokat. Végül koncentrálják erőfeszítéseiket a közös erős oldalak fejlesztésére és a közös gyenge pontok felszámolására.

A *csúcstechnika a kutatásban* is mindjobban terjed. Egyre inkább elterjednek a számítógépes panelvizsgálatok, amelyek segítik a potenciális vásárlók preferenciarendszerének megismerését, valamint a marketing mix gyors és optimális kialakítását. Az ilyen panelvizsgálatok azzal az előnnyel is járnak, hogy negyedére csökkentik a panelek krónikus veszélyét, a tagok lemorzsolódását: a családok ottonában lévő személyi számítógépek ugyanis számottevően csökkentik azt a terhet, amelyet a kérdések megválaszolása jelent.

A csúcstechnika alkalmazásának másik ága a terméktervezés. A számítástechnika

lehetővé teszi, hogy – a motivációkutatás adatainak birtokában – minden apróbb termék-paraméterváltozás esetében rögtön tesztelni lehessen, milyen fogyasztói rétegek hogyan és milyen mértékben reagálnának az adott változásra.

Kísérletek folynak arról is, hogy a motivációkutatás és a reklámhatékonyság-mérés adataira alapozott számítógépes reklámtervezési eljárást dolgozzanak ki. Ez lehetővé tenné olyan reklámhatások számítógépes megtervezését, amelyek egy adott reklám-célcsoport esetében a maximális hatékonyságot érnék el. Az új módszernek igen nagy a jelentősége, hiszen egyre költségesebbek a reklámkampányok. A kevésbé derűlátók pedig azt hangsúlyozzák, hogy ha tervezésre nem is, de a reklámtervek ellenőrzésére bizonnyal sikerrel lehet majd felhasználni az új eljárást.

A *marketing hatékonyságelemzés* témakörében is születnek új eredmények. Alapjaiban ezt is a '92-es nyugat-európai gazdasági integráció befolyásolja. Új módszert alakítottak ki például a márkatermékek piaci pozíciójának olyan meghatározására, amelyik nemcsak összeveti a különböző részpiacokon elért pozíciót, hanem azt is jelzi, hogy milyen összehangolt akciókkal érhető el a pozíciójavulás a részpiacok összességén. Ezzel szintén jelentős marketing költségeket lehetne megtakarítani.

Egy másik eljárás azt tűzte ki célul, hogy ne csak a színenergiahatásokat maximálja több, erőteljesen eltérő jellegű (igényű, motivációjú) részpiacok összességében, hanem nyújtson segítséget olyan marketing projektek megtervezéséhez is, amelyekkel új termékeket lehet a részpiacokra bevezetni. Az új módszer összehangolja az eltérő elemekből felépített projekteket, és így éri el valamennyi projekt együttes hatékonyságának maximumát.

Ezek a törekvések nemcsak azt jelzik, hogy milyen tudatosan készülnek a nyugat-európai marketing intézetek és nagyobb vállalatok a gazdasági integrációra, hanem arra is ráirányítják a figyelmet, hogy '92 után számottevően kiélesedik a verseny a régió piacán – s aki erre nem készül fel, egyre nehezebb, sőt válságosabb helyzetbe fog kerülni.

A *piacelemzés és a kreativitás* ellentmondása régóta foglalkoztatja a marketing szakembereket. A statisztikai adatok, a reprezentatív minták ugyanis a mennyiségi elemzésekre sarkallnak, a mélyinterjúk pedig a kreativitást ösztönzik. Ezért fejlesztettek ki olyan vizsgálati módszert, amelyik egyszerre alkalmas kvantitatív és kvalitatív jellemzők feltárására. Számítógépes program segítségével vizsgálják, hogy léteznek-e korrelációk a jellemzők között; majd értékelő eljárással nemcsak mennyiségi prognózist adnak, hanem jelzik a kreativitást igénylő feladatokat és a megoldásukkal kapcsolatos feltételeket is.

Az *információk menedzselése* egyre inkább a marketing kutatás érdeklődésének homlokterébe kerül. Ennek oka az a felismerés, hogy maga az információ és ennek időtényezője (vagyis az idejében rendelkezésre álló információ) a vállalatok mind meghatározóbb erőforrásává válik.

Az információ-menedzselés egyik számottevő kérdésköre a marketing adatbankok felépítése, működtetése és kapcsolata az üzleti élettel. Az adatbankok újabb különleges szolgáltatása a kiskereskedők számára készült. Ez előfizetés ellenében közli a napi forgalmi adatokat területegységek és/vagy piaci szegmensek bontásában. A szolgáltatás lehetővé teszi a kiskereskedők számára készleteik és rendeléseik optimálását, rugalmas hozzáigazítását a fogyasztáshoz. Az így elért megtakarítások pedig egyaránt

szolgálhatják a kínált választék bővítését vagy a kereskedelem színvonalának fejlesztését pótlólagos beruházással – vagyis mindkét esetben a fogyasztók érdekét. Ez a szolgáltatás a szakemberek szerint a kiskereskedelem fejlődésének merőben új perspektíváját nyitja meg.

Az információ-menedzselés másik fő kérdése a marketing információk vállalaton belüli áramlása. Egymás után alakulnak ki olyan vállalati információs rendszerek, amelyek kényszerpályákon a társszervezetek erősen eltérő igényei szerint feldolgozott marketing információkat juttatják el a címzettekhez, a kutatás-fejlesztési szervezettől a pénz- és eszközgazdálkodásig. A rendszerek azonban az ellentétes irányú információáramlást is kényszerpályákra terelik: a piaccal kapcsolatos információk is így jutnak el a társszervezetektől a vállalat marketing szervezetéhez. A kényszerpályákat számítástechnika vezérli. E szigorú, formális rendszerek kialakításával egyidőben azonban mind nagyobb hangsúlyt kap az informális megoldások szorgalmazása: elsősorban olyan kommunikációs légkör kialakítása a vállalaton belül, amelyik teljesen független a szervezeti hierarchiától. A jövő kétségtelenül a két rendszer „együttélése".

Az információ-menedzselés sajátos, de igen fontos területe a vállalati felsőszintű vezetés „ellátása" marketing információkkal. Erre egyre újabb megoldásokat hoznak létre. Általános az a törekvés, hogy a vállalatvezetést ne számsorokkal terheljék, hanem grafikusan mutassák be a mérhető piaci jelenségeket. Számos program készül a piaci adatok vezetői értékelésének megkönnyítésére is. Ennek keretében tárják fel a jelenségek, az adatok korrelációját és várható kölcsönhatását. Ezért a vezetői marketing információs rendszerekbe nemcsak optimálási eljárások, hanem különféle modellek és szimulációs megoldások is beépülnek. Ám ezekre is érvényes, hogy a vezetők csak az eljárások, megoldások eredményének grafikus megjelenését lássák terminájuk képernyőjén. Az elmúlt évek tanulságai alapján azonban kivétel nélkül azt hangsúlyozzák a kutatók, hogy az újabb és újabb rendszerek csupán döntéselőkészítő eljárások, nem arra szolgálnak most vagy a jövőben, hogy helyettesítsék a felsővezetői döntéseket.

Általános marketing prognózisként végül a következőkben foglalható össze a '89-es ESOMAR kongresszus előadásainak és hozzászólásainak tanulsága:

– a nyugat-európai piacon egyszerre kell számolni a következő évtizedben a piaci integrálódás és a piaci szegmentálódás ellentétes irányzatainak érvényesülésével: az „okos" vállalat ennek szem előtt tartásával alakítja ki piaci stratégiáját.
– a nyugat-európai piacon (s a versenypiacokon általában) egyre élesebb lesz a verseny; a piaci sikernek mind számottevőbb feltétele lesz az idejében való tájékozottság, a meghatározott piaci szegmensre irányított marketing mix, a kínált termék vagy szolgálatás „célzott minősége" és a vállalat eredménye az egyre fokozódó költségversenyben.
– a marketing stratégiák, programok, piaci akciók egyre több információra, egyre bonyolultabb információs összefüggésekre épülnek. Ezért nő meg annak jelentősége, hogy a marketing minél egyszerűbben prezentálja a nagy tömegű információ eredményét, az ezekből levont következtetést: bonyolult matematikai modellek helyett tehát olyan egyszerű feldolgozási eljárásoké a jövő, mint a stratégiai portfolió.
– A marketing döntésekben várhatóan megnő a rugalmasság szerepe: a felgyorsult

műszaki és gazdasági fejlődés közepette, az élesedő versenyhelyzetben mind nagyobb pályamódosítás, a pályaváltás lehetőségének, költségének és várható hozamának a figyelembe vétele.

- A piaci és a műszaki-gazdasági környezet számbavételekor mind nagyobb lesz a hatásláncok felismerésének jelentősége. A környezeti események felgyorsulása miatt egyre érzékenyebben kell reagálni már az ún. „gyenge jelzésekre" is. A tervezésben mind nagyobb szerepet kapnak a teljes, szervesen összefügő jövőképek, a szcenáriók. A tervvariánsok kialakításakor pedig múlhatatlanul figyelembe kell venni a prognózisok, tervek mennyiségi előrejelzései, célkitűzései mellett bekövetkezésük valószínűségét is.
- Valószínű, hogy a marketing tevékenységen belül mindinkább integrálódik, egyetlen szerves folyamatba ötvöződik a beszerzés és az értékesítés marketingje, valamint az eladás utáni marketing szolgáltatás (az „after sale service"), s ennek éppen úgy lesznek üzletpolitikai hatásai, mint marketing szervezési, szervezetfejlesztési következményei.
- A nagyvállalatok marketing szervezetében várhatóan tovább folytatódik a decentralizálás: egyre erőteljesebb a törekvés önálló nyereségközpontok létrehozására mindenütt, ahol kialakítható a teljesen önálló döntési jogkör.
- Végül mind komplexebbek a követelmények a marketing szakemberek ismeretstruktúrájával és készségeivel szemben. A marketing ismeretek mellett tájékozottnak kell lenniök a szakterület műszaki kérdéseiben (egyre nő például az értékesítő mérnökök szerepe), ismerniük kell a közgazdasági háttér összefüggéseit, külgazdasági kapcsolatok esetén jártasnak kell lenniük a különböző kultúrák sajátosságaiban – és mind elengedhetetlenebb két-három világnyelv ismerete is. A készségek pedig az elemzőkészségtől a kreativitásig, az empátiától az agitatív meggyőzésig foglalnak magukban több és mind szélesebb skálát.

Az ESOMAR '89-es kongresszus mindezzel képet adott arról is, hogy miként készülnek elsősorban a nyugat-európai vállalatok és marketing intézetek a legátfogóbb új marketing kihívásra, a '92-es nyugat-európai integrációra – s ezzel feltették a kérdést számunkra is: hol tartunk mi a felkészülésben, hogyan fogjuk majd mi állni az egyre élesebb versenyt a sokat emlegetett Európa Ház piacának mindennapjaiban?

Hoványi Gábor

A BIOTECHNOLÓGAI FEJLŐDÉSÉNEK HATÁSA A FOGLALKOZTATÁSRA HOLLANDIÁBAN*

A Holland Alkalmazott Tudományos Kutatások Szervezete (TNO) Technológiai és Politikai Kutatóközpontja (STB) az Oktatás- és Tudományügyi Minisztérium meg-

*Az ismertetés Christien Enzing „Groeiende werkgelegenheid in de biotechnologie voor niet-academici" (Biotechnologie in Nederland. 1988. No 3.) című cikke alapján készült.

bízásából a kutatóintézetek és vállalatok körében reprezentatív felmérést végzett arra vonatkozóan, milyen hatást gyakorol a biotechnológia fejlődése a foglalkoztatásra. A vizsgálat során az STB kutatói az alábbi kérdésekre kerestek választ: a kutatóhelyeken, a vállalatoknál dolgozó szakembereknek milyen ismeretekkel kell rendelkezniük ahhoz, hogy az új biotechnológiai eljárásokat képesek legyenek alkalmazni, a középfokú és felsőfokú szakképzési rendszert mely pontokon kell a munkaerőpiac új feltételeihez igazítani.

A biotechnológiával aktívan foglalkozó holland vállalatok többsége saját kutató fejlesztő laboratóriumokkal rendelkezik. Ezekben a laboratóriumokban felsőfokú végzettségű kutatók mellett kisegítő személyzet (laboránsok, analitikusok, adminisztrációs személyzet) is dolgozik. A termelővállalatok kutató laboratóriumaiban döntően a gyártási folyamathoz szükséges vizsgálatokat végeznek, ez meghatározza a kutatói személyzet összetételét is. A felső- és a középszintű képzettséggel rendelkező szakemberek közötti arány a vállalati kutatólaboratóriumokban 1:2–3, még a kutatóintézetekben 1:1,5, az egyetemeken pedig 3:2.

A biotechnológiai munkahelyek képzettségi szint szerinti összetételéről az 1. táblázat ad áttekintést.

1. táblázat

A biotechnológiai munkahelyek képzettségi szint szerinti összetétele Hollandiában
(százalék)

	Szakmunkás	Középfokú	Felsőfokú	Összesen
		szakképzettséggel rendelkező		
Kutatás				
Egyetemek	3,0	–	97,0	100
Kutatóintézetek	6,7	37,7	55,6	100
Vállalatok	11,9	37,7	60,4	100
Termelés				
Egyetemek	13,7	46,8	39,5	100
Kutatóintézetek	–	–	–	100
Vállalatok	52,0	16,3	31,7	100

A legtöbb vállalatnál az új biotechnológiai tevékenységek a kutatás szakaszában vannak. Az új biotechnológiai eljárások félüzemi, illetve nagyüzemi szinten történő megvalósítása még nehézségekbe ütközik, mivel a vállalatok nem rendelkeznek az új minőségi követelményeknek megfelelő ismeretekkel.

A gyártási folyamatban végzett tevékenységek körében végrehajtó és irányító munkaköröket különböztetnek meg. A végrehajtó munkát többségében a folyamatirányítók végzik (ellenőrző műszerfal mögött vagy közvetlenül a fermentároknál). A fo-

lyamatirányítók egy része speciális képzettség nélkül kerül az üzemekbe. A termelésirányítási feladatokat általában felsőfokú végzettséggel rendelkező szakember látja el.

Annak ellenére, hogy Hollandiában magas színvonalú, kiterjedt a mezőgazdasági kutatási szféra, a mezőgazdasági vállalatoknál csak a nyolcvanas évek közepétől kezdődött meg a saját biotechnológiai kutatólaboratóriumok létesítése, kutatók alkalmazása (az Egyesült Államokhoz viszonyítva, ahol ez a folyamat az 1980-as évek elején indult el, jelentős késést jelent). A holland mezőgazdasági vállalatok pozícióit azonban kedvezőbben ítélhetjük meg, amennyiben figyelembe vesszük, hogy korábban az agrárszektor számára a biotechnológiai kutatások nagy részét a mezőgazdasági egyetemek és a Mezőgazdasági és Halászati Minisztérium kutatóintézetei végezték.

A vegyipari és a gyógyszeripari biotechnológiai kutatásokban is jelentős szerepet játszottak az egyetemek és a kutatóintézetek, de jelentőségük kisebb volt, mint a mezőgazdasági kutatások terén. A hagyományos vegyipari és gyógyszeripari vállalatok jelentős tőkét ruháztak be a biotechnológiába. A gyógyszeriparban a biotechnológia fejlődését emelte az is, hogy biotechnológiai kisvállalatok alakultak. E biotechnológiai kisvállalatok alapítói sok esetben felsőfokú végzettséggel rendelkező szakemberek (kutatók), akik részmunkaidőben kezdtek el vállalati tevékenységgel foglalkozni.

A kisvállalatoknál a vizsgálat idején átlagosan 4–5 főt foglalkoztattak. Annak ellenére, hogy a munkahelyek száma várhatóan a kisvállalatoknál bővül a leggyorsabb ütemben, a nagyüzemekben létesülő munkahelyek száma nagyobb lesz. A vegyiparban a legmagasabb biotechnológiai munkahelyek száma.

Az élelmiszer- és élvezetcikk-iparban a hagyományos biotechnológiában (fermentáció) magas a foglalkoztatottak száma, az új biotechnológia területén azonban még alacsony és várhatóan a közeljövőben sem nő jelentősen.

A biotechnológia fejlődésével párhuzamosan egyre bonyolultabb biotechnológiai eszközöket (berendezéseket, műszereket) alkalmaznak, az új igények következtében az eszközgyártó iparágakban dolgozó szakemberekkel szemben támasztott követelmények is nőnek. A holland biotechnológiai eszközgyártás gyengén fejlett, ezen a területen kevés a munkahely.

A környezetvédelemben ugyancsak alacsony a munkahelyek száma, ezen a területen az új biotechnológiai eljárásokat egyre szélesebb körben alkalmazzák. A környezetvédelmi mérnöki irodáknál foglalkoztatottak száma néhány év alatt várhatóan megduplázódik.

Arra a kérdésre, hogyan alakul a foglalkoztatás helyzete a biotechnológiai kutatások terén a jövőben, a cikk szerzője röviden a következő választ adja: a várakozás közepes. A biotechnológiai kutatás terén a munkahelyek öt év alatt 14 százalékkal gyarapodnak, az ezt követő öt évben a még 3 százalékos növekedés várható. Ez a növekedés a biotechnológia iránt megnyilvánuló nagymértékű érdeklődésnek, valamint az állam ösztönző intézkedéseinek köszönhető.

A munkahelyek számának bővülésére számítanak a biotechnológiai termelőszférában is, bár ez a növekedés alacsonyabb ütemű lesz, mint a kutatások területén: rövidtávon 7,5 százalékos növekedés várható, középtávon a növekedés lassan folytatódik. A biotechnológiai munkahelyek gyarapodása elsősorban az intenzív kutatási és fejlesztési tevékenységet folytató vállalatoknál megy végbe. E növekedéssel szemben bizonyos területeken a munkahelyek száma várhatóan csökken. A nagyléptékű fermen-

tációs folyamatokat tovább automatizálják és emiatt kevesebb alacsony képzettségű munkaerőre lesz szükség. A vegyiparban jelenleg alkalmazott termelési folyamatok egy részét biokémiai folyamatokkal helyettesítik (például mikroorganizmusokon alapuló technológiákat és szövettenyésztési eljárásokat alkalmaznak), aminek következtében új igény jelentkezik majd a biotechnológiai ismeretekkel rendelkező szakemberek iránt. A foglalkoztatás legerőteljesebb bővülése a gyógyszeriparban és a könnyűvegyiparban megy végbe, az agrárszektorban valamivel alacsonyabb ütemű növekedés várható. Az előrejelzések szerint a jövőben nő a biotechnológiai szakképzettséggel rendelkező folyamattechnológusok és technikusok iránti kereslet és kínálat közötti eltérés.

A biotechnológiai munkahelyek képzettségi szint szerinti összetételében fejlődés várható, nőnek a középfokú szakképzettséggel rendelkező szakemberekkel szemben támasztott igények. Ennek oka, hogy a biotechnológiai kutatásokban az alacsonyabb szintű munkákat berendezések végzik majd, a termelésben pedig egyre szélesebb körben vezetik be a számítógéppel vezérelt (on-line) folyamatellenőrzést. Az új követelményekkel összhangban emelkedik a középszintű oktatás színvonala.

Frigyesi Veronika

A KORSZERŰ IRÁNYÍTÁSI MÓDSZEREK A LENGYEL GAZDASÁGBAN

„Nincsenek fejletlen országok, csak rosszul irányított országok léteznek", állapítja meg a szerző.* A vezető ipari országokban a második világháborút követően végbement páratlan ütemű fejlődésben meghatározó szerepet játszott a fiatal irányítástudomány (amelyet a gazdasági szervezetek orvostudományának is neveztek). A hetvenes évek közepétől a legújabb, harmadik generációs irányítási rendszerek terjedtek el. A szerző példaként említi egyes ázsiai országok tapasztalatait, amelyek az Egyesült Államokban és Japánban kidolgozott irányítási koncepciókat sikeresen alkalmazták (Hongkong, Dél-Korea, Tajvan, Szingapur, Malaysia és Thaiföld).

A harmadik generációs irányítási rendszerek számos eleme alapvetően új. Az összes alkalmazott részt vesz az irányításban (ez a foglalkoztatottak szakképzettségi színvonalának emelkedésének bázisán valósulhatott meg), a különböző szervezeteken belül partneri kapcsolatok honosodtak meg, az ösztönzés az integrációra irányul. Az ellenőrzésben a szakmai vezetők szerepe visszaszorult, az alkalmazottaké nőtt. Előtérbe került a stratégiai tervezés. A különböző szervezetek konkurenciáját az együttműködés és a verseny váltotta fel. A gazdaság irányításában a piaci erők és az állami gazdaságpolitika mellett a korábbi időszakban megszokott mértéknél erőteljesebben érvényesül a gazdasági önigazgatás (szövetségek, egyesülések stb.) szerepe. A vállalatok közötti kapcsolatokban új tendenciák figyelhetők meg: a belföldi piacon a konkuren-

*Bogdan Glin'ski: „Potrebnosty pol'skoj ekonomiki v v naiboleje sovremennüh metodah upravlenija" alapján. A cikk az 1989. novemberében megrendezett szeminárium eredményeit tekinti át.

cia és az együttműködés kombinációja, míg a külső piacokon a versenyszellem érvényesül. Az irányítás technikai eszközei is alapvető változáson mentek keresztül: elterjedtek a mikroszámítógépek, a telefax, a távközlés műholdak közvetítésével valósul meg (már lézer-technikát is alkalmaznak). A komputertechnika, a korszerű távközlési módszerek, a robotok, a rugalmas automatizálási rendszerek stb. alkalmazása az irányítási folyamatokban azt vetíti előre, hogy a kilencvenes években megszületik a negyedik generációs irányítás. Ez a körülmény azonnal kérdést vet fel: használhatjuk-e a jövőben is az „irányítás" terminológiát?

Az irányítástudományban rejlő lehetőségekkel azonban csak néhány ország élt. Az Egyesült Államokban például jelentős volumenű tőkét fektettek ebbe a szektorba, így például 1981-ben a felsőoktatási intézményekből kilépő fiatalok számát tekintve az irányítástudomány megelőzte a műszaki és pedagógiai tudományágakat. A szocialista országok nem voltak képesek az irányítástudományban felhalmozódott tapasztalatok hasznosítására.

A lengyel gazdaság irányításában is alapvető változásokra van szükség. A szerző a korszerű irányítás meghonosítását célzó széles körű program kidolgozására tesz javaslatot, ennek legfontosabb elemei a következők:

A vezetők képzettségi szintjét javítani szükséges. Bizonyos gyakorlati lépések már történtek ebben az irányban: a varsói egyetemen, a vroclavi és a poznani gazdasági akadémián, valamint a vroclavi műszaki főiskolán irányítási fakultást hoztak létre a közelmúltban a már működők mellett. A vezetőképzésben nagy feladat hárul a vezetői közösségre is (meg kell szabadulni a párt gyámkodásától, biztosítani kell a szervezetek politikától való függetlenségét). Az irányítástudomány legújabb eredményeit közvetítő könyveket, folyóiratokat stb. széles körben hozzáférhetővé kell tenni. Elkerülhetetlen, hogy az állami vállalatok vezetőinek egy része az irányítás új követelményeivel összhangban kicserélődjön. A gazdasági folyamatokban résztvevők között partneri kapcsolatokat kell kialakítani.

A vállalati irányítási struktúra átalakításában a szerző fontos szerepet szán a munkástanácsoknak, amelyeknek azonban nem lehet kizárólagos jogokat biztosítani a vállalatok szakmai irányításában, hiszen a gazdasági szférának csak egyik oldalát képviselik. Ezért indokolt felügyelőbizottságok létrehozása, melyekben a vállalatok fejlődésében érdekelt felek (tulajdonosok stb.) képviseltetik magukat. A demokratikus országokban az állami vállalatok felügyelőbizottságainak létrehozásában részt vesznek a kormányszervek. Például Ausztriában a politikai pártok a parlamenti választásokon elnyert szavazatok súlyának megfelelően tehetnek javaslatokat szakértőkre. A felügyelőbizottságoknak az alábbi jogköröket kell biztosítani: a vállalatigazgató kinevezése és leváltása, az igazgató éves gazdasági jelentésének jóváhagyása, a nyereség elosztása, a rövid távú terv legfontosabb mutatóinak kidolgozása, a stratégiai tervek elkészítése, a legfontosabb beruházások költségvetésének jóváhagyása, a vállalat tevékenységének értékelése, segítségnyújtás az igazgatónak a vállalati vezetők kiválasztásában. A munkástanácsok által korábban gyakorolt legfontosabb jogok átkerülnek a felügyelő bizottság hatáskörébe. A felügyelő bizottságokat legkevesebb négy éves időtartamra kell megválasztani, rövidebb időhorizont ugyanis nem ad lehetőséget az összes probléma megismerésére, a hosszabb időszak viszont rugalmatlanná teszi a bizottságokat. A jelenlegi jogi keretek között a vállalati felügyelőbizottság külső tagjait Lengyelországban

az alábbi szervezetek köréből kell megválasztani: az alapító szervezet vagy a vállalat profiljához legközelebb álló állami irányítószerv; az alaptevékenységet finanszírozó bank; vajdasági irányítószerv vagy más helyi gazdaságirányítószerv; menedzser szervezet; a fogyasztók szövetsége vagy a felhasználók érdekeit közvetíteni képes egyéb szervezet.

Az irányítási rendszer korszerűsítésének fontos része a vállalati környezet átalakítása, az infrastruktúrában és a kultúrában megvalósítandó intézkedések. Újra meg kell teremteni a szakmai elitet, melynek körében a szakképzettség és a szakmai lelkiismeret a meghatározó elem. A szakmai etika terén a nyolcvanas években a helyzet nem változott jó irányban. Már érzékelhető azonban az új „minták", a kompetens, magas színvonalú vezetés és a lelkiismeretes munka iránti igény.

Az irányítási ismereteknek már gyermekkortól meg kell honosodniuk: az általános iskolai oktatásban jó példákkal szolgálhatnak a nyugat-németországi tapasztalatok. Az irányítási ismeretek terjesztése érdekében fel kell használni a tömegkommunikációs rendszert is.

Lengyelországban egyelőre még kevés ismerettel rendelkeznek az ugrásszerű fejlődésről (amely például új technológiák széles körű alkalmazása révén érhető el), az azonban bizonyos, hogy korszerű irányítási rendszer nélkül a gazdaság degradálódik, ami maga után vonja a társadalom többi szférájának hanyatlását is.

Frigyesi Veronika

A KOREAI TERMELÉKENYSÉGI KÖZPONT TEVÉKENYSÉGÉRŐL*

A termelékenység fokozása a világ összes országában a gazdasági fejlődés, a jövedelemforrások és munkalehetőségek növekedésének alapvető feltétele. A nemzetközi munkamegosztás kiszélesedése, az egyes országok egymástól való kölcsönös gazdasági függősége tovább növeli e tényező jelentőségét, amennyiben a külkereskedelmi kapcsolatok bővítése is nagymértékben függ egy-egy nemzetgazdaság termelékenységi színvonalától.

A felismerés alapján hozták létre a Koreai Termelékenységi Központot (továbbiakban KPC), amely jelentősen hozzájárult a dél-koreai gazdaság jelenlegi magas fejlettségi szintjének eléréséhez, a robbanásszerű változások kialakulásához, és napjainkban is döntő szerepet játszik az ország gazdasági sikereinek megvalósításában.

A Termelékenységi Központ 1957-ben alakult meg. A központi irányítás alatt álló, a Kereskedelmi és Ipari Minisztérium felügyelete alatt működő szervezet 350 főt foglalkoztat. Az Iparfejlesztési Törvény nyújtotta lehetőségekkel élve ma már makro- és mikroszinten egyaránt hatékonyan befolyásolja a gazdaság legkülönfélébb szegmenseinek fejlődését.

Célkitűzései között központi szerepet játszanak a következők:

*Labour Productivity Indexes, Korea Productivity Center 1989/12.

- szaktanácsadás és esetenkénti közvetlen segítségnyújtás a vállalatvezetői döntések meghozatalánál;
- a termelés és az adminisztrációs tevékenységek automatizálásának elősegítése:
- kutató-fejlesztő tevékenység, és eredményeinek a gazdálkodó szervezetek rendelkezésére bocsátása;
- szakképzési és továbbképzési programok szervezése;
- szoros kapcsolattartás más országok termelékenységi központjaival, azok tapasztalatainak hasznosítása.

E célkitűzéseket a KTP az alábbi tevékenységi területeken kifejtett változatos módszerek segítségével valósítja meg.

A *nemzetközi kooperációs* kapcsolatok kiszélesítése érdekében a KPC 1961-ben csatlakozott az Ázsiai Termelékenységi Központhoz (APO). Az együttműködés eredményeként számos kooperációs program kidolgozására került sor. A koreai kormány döntése alapján a Termelékenységi Központ sok az APO-nál kidolgozott projectet szervezett és valósított meg Koreában. Az APO által szervezett konferenciákon, szemináriumokon, továbbképzési tanfolyamokon stb. pedig rendszeresen részt vesznek koreai, a KPC által delegált szakemberek.

A *kutatásokban* is kiemelkedő szerepet játszik a Termelékenységi Központ. Természetszerűleg elsősorban a termelékenység alakulásával kapcsolatos kutatásokat vezeti, és azok eredményeit a kormányszervek rendelkezésére bocsátja a makroszintű döntések megalapozásához. Másrészt információkat nyújt a vállalatoknak is, ezzel elősegítve a makro és mikroszintű fejlesztések összehangolását.

A Koreai Termelékenységi Központ alapvető feladatának tekinti és elsődleges fontosságúnak tartja az *automatizáció* mind szélesebb körű elterjesztését. Különválasztva kezeli a termelési folyamatok és az irodai munka automatizálását. Az előbbi esetben fő célkitűzésként a beruházásokból fakadó bevételnövekedés maximalizálását tekinti fő célkitűzésnek. A KPC tanácsadó szolgálata a vállalatvezetők rendelkezésére áll döntéseik meghozatalánál a tervezéstől egészen a beruházás üzembe helyezéséig. Az irodai munkák automatizálásánál a számítógépes adatfeldolgozáshoz a központ software-szolgálata nyújt segítséget. Software-jeik átfogják a készletgazdálkodás, a költség-haszon elemzés, a forgalmazás, a szabványosítás, a szervezeti struktúra és ellenőrzés területeit, de szükség esetén speciális igényeket is képesek kielégíteni.

Felismerve az automatizáció termelékenységnövekedésben játszott elsődleges szerepét, a központ 1986 novemberében egy állandó *kiállítási* centrumot hozott létre. Itt a legújabb, legmodernebb technika – gépek, elektronikus berendezések, számítógépek –, azaz az automatizáció térhódítását szolgáló legfejlettebb eszközök bemutatására kerül sor. A kiállítás folyamatosan üzemel, a bemutatott termékek mindenkor az éppen megjelenő újdonságokat reprezentálják, és természetesen az érdeklődők minden csoportjának rendelkezésére állnak.

Iparszervezési programok kialakításával a KPC a legfejlettebb technika mielőbbi gyakorlati megvalósítását hivatott szolgálni. E programok egyaránt kiterjednek az általános kérdéseken kívül a speciális szektorális problémákra, a költségcsökkenést eredményező, az ipari környezetszennyezést megakadályozó intézkedésekre és sok egyébre.

A központ *szaktanácsadói* szolgálatának tevékenysége ugyancsak sokoldalú. A tel-

jesség igénye nélkül csupán néhány területet említünk. A stratégiai tervezés általános kérdéskörein kívül illetve ezek részeként foglalkoznak az emberi erőforrások (munkaerő-tervezés, foglalkoztatottság, szakképzés stb.), a marketing-politika a termelésszervezés, a pénzügyi irányítás vállalati és makro szintű problémáival. Ezen túlmenően olyan speciális területeken is folytatnak szaktanácsadást, mint pl. az egészségügy racionalizálása, a kórházak felszereltségének javítása, az orvosok és a kiszolgáló személyzet munkakörülményeinek kedvezőbbé tétele.

A központ a *szakképzésben* és a *továbbképzésben* kifejtett erőfeszítései az elsők között vannak azon tényezők sorában, amelyek Dél-Korea robbanásszerű gazdasági fellendülését lehetővé tették. Programjaikon a hallgatók megtanulhatják, hogy a vállalati esettanulmányokat hogyan kell elkészíteni, az automatizációt hogyan kell alkalmazni, további vezetőképző kurzusokon is részt vehetnek. A finanszírozás történhet állami forrásokból és vállalati pénzalapokból egyaránt, a nappali és levelező képzési forma pedig egymás mellett, mintegy egymást kiegészítve létezik.

A dél-koreai gazdaságban több más tényező között a Termelékenységi Központ erőfeszítéseinek hatására robbanásszerű fejlődésnek lehettünk tanúi. E fejlődés eredményeként Dél-Korea napjainkban a fejlett iparral rendelkező országok között is előkelő helyet foglal el. Ennek ellentmondani látszik, – de helyi szakemberek véleménye szerint vitathatatlan tény – hogy iparuk nemzetközi versenyképessége lassan csökkenő tendenciát mutat. A versenyképesség csökkenését előidéző okok között említik a kereskedelmi partnerországokban tapasztalható egyre fokozódó protekcionizmust, valamint belső tényezőként Korea valutáris problémáit és a hazai munkabérek rohamos növekedését.

A Koreai Termelékenységi Központ az újonnan jelentkező nehézségekre is felkészült, és feladatának tekinti az új problémák megoldását. Ezért kezdeményezte egy ún. „termelékeny megduplázási program" bevezetését, amelyet a kormányszervekkel és a magánvállalkozásokkal együttműködve kíván megvalósítani. A program deklarált célja, hogy nemzetgazdasági szinten 5 éven belül megkétszerezzék a hozzáadott érték összegét. E szemünkben talán maximalistának tűnő célkitűzést az előbbiekben vázolt „megszokott" módszereik segítségével szándékoznak megvalósítani.

Szabó Ágnes

SZAKIRODALOM

D. PEARCE – A. MARKANDYA – E. B. BARBIER: A ZÖLD GAZDSÁG VÁZLATA*

„Blueprint for a green economy" – üdítően hangzik a szakmában Pearce – jelentésként ismert könyv angol címe. Aki azonban a címnél továbbjut, az ne üdítő, hanem sokkal inkább tartalmas olvasmányt várjon: a szerzők az eredetileg a brit környezetvédelmi minisztérium számára írt beszámolójukban megpróbálták a közgazdaságtudomány oldaláról megvilágítani a fenntartandó fejlődés (sustainable development) fogalmát és konkrét javaslatokkal bizonyítási lehetőséget teremteni arra, hogy a fenntartható fejlődés koncepciója a gyakorlatban megvalósítható.

A szerzők kiindulópontja, hogy mára általánossá lett az a hatvanas évek végének válság megérző hangulatában született szemléletváltozás, amely szerint a fejlődés sokkal összetettebb annál, semmint hogy GDP növekedési ütemekkel jellemezni lehessen. A jólét nem az egy főre jutó fogyasztást mérő életszínvonallal írható le, hanem az ennél sokkal több tényezőt magában foglaló életminőséggel.

E tág értelemben vett fejlődés fenntarthatóságát feszegeti a második fejezet. A függelékben található tucatnyi definíció mögött egy közös gondolat húzódik meg: a következő generációt kárpótolni kell mindazokért a forráscsökkenésekért, amelyeket a jelen generáció időz elő. Vagy másképpen: a következő generációra legalább olyan mennyiségű és minőségű tőkejavakat kell hagyni, amilyeneket a jelen generáció örökölt. E kompenzáció mikéntje áll a fenntartható fejlődés elmélete körül kialakult vita középpontjában. Vajon a munkával létrehozott termelő- és nem termelőalapok és a természeti erőforrások összesített mennyisége az, ami számít, vagyis helyettesíthető-e nagy részben az utóbbi az előbbivel, vagy külön kell választani a kettőt. A szerzők – mint ez a könyv címéből is sejthető – a második álláspont alapján értelmezik a fenntartható fejlődés fogalmát. A természeti erőforrások (melyek magukban foglalják a gazdasági növekedés alapjain túl az összes környezeti javakat, funkciót, tehát a széles értelemben vett fejlődés forrásait, például az ózonréteget, vagy akár egy kies táj nyújtotta látványt) jellege olyan, hogy a bennük bekövetkezett értékcsökkenés csak nagyon kis mértékben kompenzálható ember által előállított javakkal. A hagyatékon belül az arány jelentősen nem változhat: annyi természeti tőkét kell hagynunk utódainkra, amennyivel mi is rendelkeztünk.

Bár a fenntartható fejlődés koncepciója csak egy azon tényezők között, amelyek egy kormány környezetpolitikájának kialakítását a „megelőző" hozzáállás irányába befolyásolják, jelentőségét nem szabad lebecsülni. A gazdasági növekedés és a természeti környezet szembeállításából (ld. Római Klub jelenté-

*Earthscan Publications Ltd, London 1989. 192 p.

sei) született „növekedjünk vagy sem" kérdése helyett a „hogyan növekedjünk" kérdését veti fel. Bár a növekedés vagy környezet, mint választási lehetőség szembeállítása már csak azért is helytelen, mert a környezet minőségének javulása közvetlen módon is hozzájárulhat a gazdasági növekedéshez (például munkahelyteremtéssel a turizmusban) egy, a kettő közti választást firtató EGK felmérés szerint 1986-ban a megkérdezettek fele volt a környezet „mellett", míg az ellendrukkerek aránya csak 9 százalékot tett ki.

Környezetpolitika és gazdaságpolitika feloldhatatlannak látszó ellentmondása feletti sajnálkozás helyett a szerzők a további fejezetekben megpróbálják bemutatni, hogyan lehet a környezeti szempontokat a gazdaságpolitikába integrálni, illetve hogy a fenntartható fejlődés elgondolása milyen változásokat eredményez a gazdaság irányításában.

A harmadik fejezet a neoklasszikus elméletek talaján állva a környezeti javak, funkciók értékelhetőségével foglalkozik. Legtöbbüknek nem létezik piaca, a kereslet-kínálat viszonya direkt módon nem tudja árukat kialakítani és így allokációjuk szabad a vásár alapon történik, ez pedig könnyen a túlzott mértékű felhasználáshoz vezethet. Ijesztő példa erre a természeti környezet hulladéktároló funkciója. A globális szennyeződés következményei, az ózonréteg pusztulása, a tengerszint megemelkedése jelenti ma az emberiség létére a legnagyobb veszélyt. (Fonák módon épp ez az a terület, ahol a megoldáshoz szükséges világ-kooperáció létrejötte a legkevésbé valószínű, egyrészt a beruházási és fogyasztási szokások megváltoztatásának magas költségei miatt, másrészt mert például a globális felmelegedésből néhány ország még hasznot is húz.) Ezért fontos a környezeti javak értékének a megállapítása, monetarizálása, melynek alapját az adja, hogy ezen javak is beilleszthetők az egyes emberek preferencia-rendszerébe. A monetarizáláson keresztül összehasonlíthatóvá válik egy adott környezeti funkció haszna ugyanennek a forrásnak egy más felhasználásából adódható haszonnal, például egy vízparti árterület védőfunkciója ugyanennek a területnek a mezőgazdasági hasznosításával.

A szerzők a környezeti javak értékének kiszámítására több konkrét módszert is felsorolnak, amelyek vagy egy helyettesítő piacból indulnak ki, ahol az áruk egyik lényeges attributuma az adott környezeti tényező (pl. a levegőminőség „árának" megállapításánál ilyen piac lehet az ingatlan piac), vagy teljesen új kísérleti technikákon alapulnak.

A negyedik fejezet olyan gazdaságstatisztikai módszereket keres, melyek segítségével a környezeti javak nyilvántartása és számbavétele hozzáilleszthető a már meglévő makroszintű számbavételi-elszámolási rendszerekhez. Több országban folyt próbálkozások tanulmányozása alapján a szerzők két fő irányzatot különböztettek meg: az egyik a monetáris megközelítés, mely az SNA-ba illesztve, illetve azt korrigálva próbálja mérni a természeti környezet „teljesítményének" mérését, a másik a naturális megközelítés, mely egy elkülönített rendszer keretein belül természetes mértékegységekben tartja nyilván a környezeti javakat. A fejezet konkrét példákat is hoz e két módszerre vonatkozóan, az elsőre Japánét, amely kidolgozta a NNW (Net National Welfare) rendszerét. Ez a GNP növekedési ütemének nagyságát volt hivatva korrigálni. (Ennek eredményeképp a GNP 8,5 százalékos növekedési üteme helyett 5,8 százalék növekedési ütem

jött ki az 1955 és 1985 közti időszakra.)

A szerzők szerint egyelőre jobb lenne a környezeti javak nyilvántartását elkülönítve, a nemzeti teljesítménymérő rendszerek szatelitjeiként megalkotni.

Az ötödik fejezet a beruházáspolitikát veszi célba a fenntartható fejlődés szemszögéből.

Egy beruházás értékelése profit-szempontjainál fogva különbözik a társadalmi értékeléstől. Az utóbbi időben a kettő közti szakadék csökkent:

- a fogyasztók a környezetbarát termékeket keresik
- a modern környezeti mozgalom olyan erőforrásgazdálkodást akar, amely a források megújításával jár. Legyen profit, de az ne vezessen az erőforrások megsemmisüléséhez.

A létesítmény költségei között külön kell választani a nem környezettel kapcsolatos költségeket és a környezeti költségeket. A könyv ismerteti az USA-ban hozott környezetvédő intézkedések számszerű hatását (cost-benefit elemzés), továbbá az angliai és közöspiaci számítási módszereket.

A létesítmények elbírálásában két fő szempont van: egyrészt a környezet mint érték szerepeljen a projectben; másrészt hosszú távú programot kell kidolgozni az elviselhető fejlődésre.

A diszkontláb nagysága ellentmondásosan hat a beruházások általános volumenére és a környezet megóvására. Mivel a diszkontláb pontos nagysága nehezen számítható, továbbá nehézkes lenne differenciált csökkentése a környezetvédő létesítményekre, ajánlatosabb más utat választani, így pl. a környezetértékelési eljárásokat javítani, integrálni a környezeti szempontokat valamennyi gazdasági döntésbe, a fenntartható fejlődés korlátját alkalmazni a környezeti programok elbírálásánál.

Az utolsó fejezet címe: Árak és ösztönzők. A környezet védelméhez meg kell szüntetni a természeti javak ingyenességét. Ennek egyik módja a teljes privatizálás, másik módja a központilag meghatározott erőforrásértékelés, amely piaci környezetben működik. Inkább az utóbbi mellett szól az, hogy sok környezeti funkció nem privatizálható (pl. ózonréteg, tengerek). A piaci alapú szabályozás továbbá hatékonyabb, mint a parancsuralmi rendszer.

Az áraknak a környezeti elemekre (erőforrásokra) való használata teljesen konzisztens „a szennyező fizessen" elvvel, amelyet az Egyesült Királyság már támogat. Azonban jelentős érvek szólnak amellett, hogy ezt a hagyományos „standardizáló" megoldást ki kell egészíteni piacibb módszerekkel, ha valóban hatékony környezetjavulást akarunk elérni.

Udvardi Anna

ÖT KIS EURÓPAI ORSZÁG MUNKAERŐPIACI POLITIKÁJA*

A nemzetközi összehasonlító tanulmányt, melyet holland szerzők készítettek, a holland OSA** kiadásában jelent meg. A publikáció öt témája: a termelés és foglalkoztatás trendjei; a munkaerőpiac alakulása; a bérek rugalmatlansága és a munkanélküliség összefüggései; a munkaerőpiac rugalmassága és az emberi erőforrások fejlesztése. A szerzők nem titkolják, hogy a holland munkaerőpiaci problémák megoldása, a magas munkanélküliség csökkentése érdekében kívánják feltárni a nemzetközi tapasztalatokat, melyek közül különösen értékesnek tekintik Ausztriát, Dániát, Hollandiát, Norvégiát és Svédországot. Ezek mind kicsi országok, s viszonylag jó gazdasági eredményekkel rendelkeznek. A szerzők elsősorban arra törekedtek, hogy az egyes országok munkaerőpiaci működésének eltéréseire, s annak okaira világítsanak rá.

A *foglalkoztatás alakulása* kedvezőbb képet mutatott több országban is, mint Hollandiában a nyolcvanas években, s ezt három tényező befolyásolta különösen. Az első az energia szektor fejlődésével függött össze, ennek Norvégiában volt domináló szerepe. A második az OECD-országok eltérő gazdasági fejlődési útjai az évtized első felében, így azzal, hogy pl. a skandináv országok ki tudták használni a kedvező export lehetőségeket az USÁ-ba és Angliába, ahol jobbak voltak a gazdasági feltételek, mint az európai kontinensen. A harmadik tényező politikai jellegű: a kis EGK-országoknak szabályozók, korlátok között kell mozogniok, ezek erősen befolyásolják gazdaságpolitikájukat. Ennél fogva az EGK-n kívüli Ausztria, Norvégia, Svédország több szabadsággal bír pl. a foglalkoztatásban, előtérbe helyezheti a teljes foglalkoztatást is gazdaságpolitikai céljai között. Más tényezőket a foglalkoztatás növekedésében kisebb jelentőségűnek ítél a könyv, így az export összetételét, a beruházások szintjét, a kamatokat, a béreket, az adókat és így tovább.

A *munkaerőpiac alakulását* vizsgálva a szerzők felteszik a kérdést: mutat-e a holland munkaerőpiac olyan sajátos vonásokat, melyek segítségével megmagyarázható a magas munkanélküliségi ráta. A válasz több ok miatt is pozitív: a népesség növekedése gyorsabb volt itt, mint más országokban. Ez önmagában nem elégséges magyarázat, de az aktivitási ráta megfigyelése már közelebb visz a megértéshez. A népesség aktivitási rátája a legalacsonyabb az öt vizsgált országban (1985-ben pl. 52,1 százalék volt), mely elsősorban az alacsony női foglalkoztatásból következik: 1975 előtt csak minden negyedik nő volt aktív a munkaerőpiacon, 1975–85 között azonban mintegy 35 százalékkal megnőtt a nők aktivitási rátája. Mindezek – a gyors népességnövekedés és a növekvő női aktivitási ráta – kombinált hatása következtében növekedett a munkanélkü-

*P.C. Allaart (szerk.) – P.A. Boot–Chr. Caanen–Chr. de Neubourg–K.A. Springer: The labour market in five small European countries. OSA, Hága, 1988. március 126. p.

**Organisatie voor Stategisch Arbeidsmarktonderzoek (Stratégiai munkaerőpiaci kutatások szervezete). Ez az intézmény 1983. óta működik, az országban folyó kutatások koordinációja, a kormány szempontjából fontos kutatások támogatása érdekében hozták létre.

liség. Meg kell említeni ugyanakkor bizonyos ellenhatásokat is: a férfiak aktivitási rátája csökkent az iskolában töltött évek növekedésével, megnőtt a korábban nyugdíjazottak, és a munkára alkalmatlanok száma. Így hatott továbbá a munkaidő csökkentése, a munkahelyi hiányzások növekedése, valamint a részmunkaidős foglalkoztatás ugrásszerű megnövekedése is. Mindezek hatása együttesen mégis a kétszámjegyű munkanélküliségi arány. Hollandiában különösen jelentős ezen belül azok száma, akik hosszú távon munkanélküliek.

A szerzők összehasonlítják az öt ország *munkanélküliségének alakulását és a béralakulást*, vizsgálják a bérek rugalmasságát, mely a munkaerőpiaci elméletek szerint jelentősen hat a munkaerőpiaci egyensúlyra. A hosszú távú trendek (1960–1985) vizsgálata azt bizonyította, hogy a bérek flexibilitása legnagyobb Ausztriában, melyet Norvégia és Svédország követ. Hollandiában és Dániában viszont – ahol a munkanélküliségi ráta magasabb –, rugalmatlanok a bérek. A bérek rugalmasságának mértéke ill. a munkanélküliségi ráta tekintetében a vizsgált országok azonos sorrendet mutattak.

A könyv külön fejezetben foglalkozik a *munkaerőpiac rugalmasságával*. Abszolút rugalmas az a munkaerőpiac, amely azonnal képes a gazdaság állandó változásaihoz igazodni – ehhez az általános, önmagában nem sokat mondó állításhoz a szerzők sokoldalú magyarázatot adnak. Különbséget tesznek mennyiségi és minőségi rugalmasság között, s azokon belül is különböző ismérveket határoznak meg. A könyvnek ez a része leginkább kidolgozott, módszertani szempontból is gazdag. A szerzők számára a legnagyobb nehézséget – a szakirodalomban gyakran tárgyalt munkaerőpiaci rugalmasság nemzetközi összehasonlítása okozta. Miután kifejtik, hogy egy-egy rugalmasságra utaló indikátor önmagában mennyire félrevezető lehet az ország földrajzi, demográfiai vagy gazdasági feltételei miatt, az indikátorok széles körét vonják be vizsgálatukba.

Zavartalanul működő piac nem kíván nagy rugalmasságot a munkaerőpiacon, arra kilengéseknél van inkább szükség. A munkaerőpiac ún. másodlagos szegmense kiegyenlítőként szolgálhat, így pl. a nők, a részmunkaidőben foglalkoztatottak, vagy a kisvállalatoknál dolgozók s a vendégmunkások játszhatnak ilyen szerepet. Bonyolult mechanizmusok működnek ugyanakkor az egyes részmunkaerőpiacok (ágazatok, régiók, foglalkozások) kiegyenlítődése érdekében. A munkaerőpiac rugalmasságát ugyanakkor nemcsak a foglalkoztatás alkalmazkodása jelenti, hanem a keresleti oldal is befolyásolja, így a technikai haladás, a munka termelékenységének színvonala, változása stb.

A munkaerőpiac rugalmasságára vonatkozóan a könyvben a következő indikátorokat hasonlították össze: a hosszú távú munkanélküliek aránya az összes munkanélkülin belül, a munkanélküliség alakulása nemek és életkori csoportok szerint, a be nem töltött munkahelyek, ezen belül a nehezen betölthető munkahelyek aránya az összes foglalkoztatotthoz képest, s ennek dinamikája, a munkaszerződések tartalma, elsősorban a próbaidőre és a munkavállalás időtartamára vonatkozóan, a foglalkoztatás védelme, a munkanélküli segélyek feltételei, a rövidített, s az ideiglenes munkavállalás lehetőségei. A munkanélküliség és a be nem töltött munkahelyek együttes növekedését pl. 1985/86-ban egyedül Ausztriában figyelték meg, amiből az osztrák munkaerőpiac strukturá-

lis egyensúlytalanságára lehet következtetni. Ezt a fajta megfigyelést a munkaerőpiac tökéletlenségéből eredő munkanélküliség becslésére mások is alkalmazták a szakirodalomban, elsősorban Hollandiára és a három skandináv országra vonatkozóan. Ezek összehasonlításából mindig Hollandia az, amely leginkább kedvezőtlen képet mutat, bár finomabb, részpiaci elemzések rámutatnak minden országban a belső egyensúlyi problémákra.

Az *emberi erőforrások fejlesztése* címszó alatt, amely fontos részét képezi a munkaerőpiaci politikának, a kutatásfejlesztést, a vállalati és a munkaerőpiaci képzést vizsgálták a szerzők. Hangsúlyozták, hogy nem valamiféle „optimális politika" megfogalmazása, népszerűsítése a szándékuk, hanem olyan intézkedések, intézmények tevékenységének leírása és nemzetközi összehasonlítása, amelyek az egyes országok – elsősorban, Hollandia – gyakorlatának továbbfejlesztése szempontjából figyelemre méltóak.

Viszt Erzsébet

ÚJ KÖNYVEK*

BALASSA Ákos (szerk.) Gazdasági reform és műszaki fejlesztés. OMIKK. Budapest. 1989. 83 old.

BÁNFALVY Csaba: A munkanélküliség. Magvető. Budapest. 1989. 230 old.

FAZEKAS Károly – KÖLLŐ János: Munkaerőpiac tőkepiac nélkül, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 1989. 274 old.

FERGE Zsuzsa: Van-e negyedik út? A társadalompolitika esélyei. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 1989. 181 old.

HAJNÓCZY Árpád (szerk.) Iparunk jövője a jövő ipara : Pártok – gazdasági programok. MTA IVKI. Budapest. 1990. 131 old.

JÁVORKA Edit: A technológiapolitika és eszköztára a korszerű piacgazdaságokban. OMIKK. Budapest. 1989. 307 old.

KOPÁTSY Sándor: Húsz év után. Pénzügykutató RT. Budapest. 1989. 233 old.

KUN Tibor (szerk.) Átalakulás beruházásvédelem társasági jog. Láng Kiadó. Budapest. 1989. 725 old.

TÍMÁR Mátyás: Szürke pénzügyek. Magvető. Budapest. 1989. 196 old.

VÁRI Anna – VECSENYEI János: Döntéselemzés vezetőkkel. SZÁMALK. Budapest. 1989. 213 old.

ZSOLNAI László: Másként gazdálkodás : Címszavak az alternatív gazdaságtanhoz. Közgazdasági és Jogi Kiadó. Budapest. 1989. 173 old.

*1990. február – márciusban megjelent könyvek.

IPARGAZDASÁGI SZEMLE

HA 1504

A TARTALOMBÓL

Az V. Ipar- és Vállalatgazdasági Tudományos Konferencia

(Budapest, 1990. szeptember 12-14) Szekció előadásai

1990/3-4

IPARGAZDASÁGI SZEMLE

XXI. ÉVFOLYAM
1990. 3-4. SZÁM

BUDAPEST
WeAST

Szerkeszti: a Szerkesztőbizottság

BOTOS BALÁZS (főszerkesztő), HAJNÓCZY ÁRPÁD (szerkesztő)

A kiadásért felel az Akadémiai Kiadó főigazgatója

ISSN 0133–6452

Szerkesztőség: MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet, 1112 Budapest Budaörsi út 43–45. Tel.: 185-0777. Megjelenik negyedévenként. Példányonként megvásárolható a Hírlap-előfizetési és Lapellátási Iroda V., Bajcsy-Zsilinszky út 76. sz. alatti hírlapboltjában. Előfizetési ára egy évre 300,– Ft. Terjeszti a Magyar Posta.
Előfizethető a Hírlap-előfizetési és Lapellátási Irodánál (HELIR Budapest V., Józseef nádor tér 1.) Postacím: 1900 Budapest — közvetlenül vagy postautalványon, valamint átutalással a HELIR 215–98162 pénzforgalmi jelzőszámra. Indexszám: 25.394

Nyomdai imr. ide!

IPARGAZDASÁGI SZEMLE
1990/3-4

TARTALOM

AZ V. IPARGAZDASÁGI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA SZEKCIÓÜLÉSEINEK ELŐADÁSAI

Tretton Ferenci az amerikai egészségügy és a magyar
szabadszéj ifjonttalanság 222
Vértes Jenőné Kerekes Éva: Szabadságharcosok, szabadságharcosok
és szabadságharcosok 229
Vértes Jenőné Kerekes Éva: Szabadságharcosok, szabadságharcosok
és szabadságharcosok 229
Varsányi Judit: Diagnózis – terápia – [illegible] 232
Vértesi László: Szegények és szegények 236
Vértesi László: Szegények és szegények 236
Vértesi László: Szegények és szegények 236

Előszó

E kötet az V. Ipar- és Vállalatgazdasági Tudományos Konferencia 58 szekció-előadását tartalmazza. A konferenciát az MTA Ipargazdasági Bizottsága és az ipar- és vállalatgazdasági kutatások fő műhelyei

a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Gazdálkodási Kara,
az Ipargazdasági Intézet,
az MTA Ipar és Vállalatgazdaság-kutató Intézete, valamint
az Országos Középtávú Kutatás-Fejlesztési Terv Ts-1/3 és Ts-1/4 Programirodája

közösen rendezik, 1990. szeptember 12-14-én. A konferencia előkészítő bizottsága: Dr. Botos Balázs, Dr. Chikán Attila, Dr. Fehér Erzsébet, Dr. Hegedűs Miklós, Dr Mészáros Tamás, Dr. Parányi György, Dr. Román Zoltán (elnök), Dr. Szűcs Endre.

A konferencia célja, hogy a piacgazdaság megteremtésének, a vállalati gazdálkodás új alapokra helyezésének e kritikus időszakában fórumot teremtsünk az ipar és a vállalatok helyzetének áttekintéséhez, a kutatók és a gyakorlati szakemberek véleménycseréjéhez, a gazdaság- és iparfejlesztés, a vállalati gazdálkodás és a további kutatások feladatainak megvitatásához.

E konferenciák hagyományai szerint az előkészítő bizottság felhívást tett közzé előadások benyújtására. Az elfogadott előadásokat kötetünk szekciónként, illetve azon belül a szerzők nevének alfabetikus sorrendjében közli. A konferencia 4 szekciója a következő:

A/ szekció: Iparpolitika, struktúra, minőség
(elnök: Dr. Botos Balázs)
B/ szekció: Műszaki fejlesztés, piac, szervezet
(elnök: Dr. Hegedűs Miklós)
C/ szekció: Tulajdon, stratégia, emberi erőforrások
(elnök: Dr. Mészáros Tamás)
D/ szekció: Vállalati gazdálkodás, vezetés
(elnök: Dr. Chikán Attila)

Az előadások a gazdaság- és iparfejlesztés, valamint a vállalati gazdálkodás szinte valamennyi időszerű kérdésével foglalkoznak. Nagyobb részük mai kulcsproblémáinkra koncentrál, más részük ha nem is ilyen súlyú, de ugyancsak érdeklődésre számot tartó kutatási eredményről számol be. Néhány témakör bizonyára nem szerepel

jelentőségének megfelelően, ezekről más alkalommal kell majd véleményt cserélnünk. Ilyen témának tekinthető többek között a kis- és középvállalatok helyzete és megerősítésük útjai, eszközei - erről a Magyar Kisvállalati Társasággal külön konferenciát tervezünk.

A kötetet annak reményében bocsátjuk közre, hogy az 58 előadás sokszínű, érdekes olvasmány; tartalmas, iránymutató viták alapjául fog szolgálni; a konferencia tapasztalatainak értékelése pedig mind a vállalatok, mind az iparirányítás, mind a kutatók, kutatóhelyek, az Ipargazdasági Bizottság munkájához (és e három szféra együttműködéséhez) hasznos impulzusokat fog adni.

A magyar gazdaság és társadalom mély válsággal küzd. Ahhoz, hogy ebből kikerüljünk, a politikai rendszerváltást sürgősen követnie kell az átalakulásnak a gazdaság rendszerében és működésében. Ehhez egy olyan megalapozott gazdasági program teremthet alapot, amely nem szakad el a realitásoktól, hasznosítja a vállalatok és a kutatás tapasztalatait, és maga mellé tudja állítani azokat, akiknek a programot végre kell hajtani. Konferenciánk ezt is segíteni szeretné.

Dr. Román Zoltán
az MTA Ipargazdasági Bizottságának
elnöke

A/ SZEKCIÓ: IPARPOLITIKA, STRUKTÚRA, MINŐSÉG

Dr. Aschner Gábor:

A minőségüggyel kapcsolatos tevékenység feltételrendszere

Az ipari fejlődéssel együtt a minőségügyi rendszerek is együtt fejlődtek. A minőségügyi rendszerek a változásoknak megfelelően, hatékonyabbá és gazdaságosabbá váltak. A minőségügyi rendszer óriási változáson ment keresztül akkor, amikor 75 évvel ezelőtt Detroitban Henry Ford megkezdte a Model T gyártását és bevezette a gyártószalagos termelést. A tömegtermelést végző gyártók a későbbiek folyamán ezt a rendszert mindenütt bevezették és millió számra gyártották termékeiket a fogyasztók által megfizethető áron. A lényeg a sok azonos termék hosszú időn keresztül megvalósítható gyártásán volt. 18 év alatt a Model T, még színben is azonos autótípusból 15 millió darab készült.

A gyártó személyzettől elkülönült a minőségügyi (minőségellenőrző) személyzet, s a Taylor nevével jegyzett rendszer alkalmasnak bizonyult a megnövekedett számú termékek ellenőrzésére. Az azóta eltelt időszak több, többé-kevésbé lényeges változást hozott a gyártásban és a minőségügyi rendszerekben. A minőségügyi rendszerek fejlődésére vonatkozó vizsgálódáshoz először a termelés várható változásait kell meghatároznunk.

A termelés fejlődésének várható irányai

A termelés nemzetközivé válásának további növekedése

Az elmúlt két évtizedben a termelés egyre inkább nemzetközivé vált. Egy bizonyos országban gyártott termékhez a félkésztermékeket és a nyersanyagot több másik országban állítják elő. A fejlett ipari országok nagyobb vállalatai más országok kisebb-nagyobb, már meglévő vállalatainak felvásárlásával, vagy másik országban új vállalat létrehozásával kívánják termékeiket az adott terület vásárlóihoz közelebb vinni, a gyártás és értékesítés költségeit csökkenteni, esetleg a különböző korlátozásokat megkerülni.

Ennek a folyamatnak egyik következménye az, hogy a kormányok igyekeznek meghatározni a termékek gyártásához szükséges külföldi és hazai ráfordításnak azt az arányát, amellyel a termék még hazainak vagy már importnak minősül.

A termelés nemzetközivé válásának tendenciája az elkövetkező években várhatóan tovább folytatódik. Ennek egyik fő oka, hogy a gazdasági régiók, mint pl. az EGK-országok 1992-re tervezett közös piaca, vagy az amerikai-kanadai szabad kereskedelmi társulás kialakítása előnyöket és lehetőségeket jelent. A másik ok az a politikai és gazdasági liberalizálódás, amely a közép-kelet-európai országokban, valamint Ázsiában és Közép-Amerikában elindult és, amely lehetővé teszi ezeknek az országoknak a bevonását is a nemzetközi termelésbe.

Rugalmas gyártási rendszer

A gyártósorok csak akkor gazdaságosak, ha megfelelő a sorozatszám. Ha pedig a termékek széles választékát kell előállítani, a szakember az, aki a fogyasztó minden kívánságának kielégítésére képes. Természetesen lényegesen kisebb teljesítménnyel és nagyobb áron.

E két véglet között helyezkedik el a rugalmas gyártási rendszer. Az általában számítógép vezérlésű robotokkal felszerelt üzemeket órák alatt lehetséges új termék gyártására átállítani. A Honda amerikai (Marysville, Ohio) gyárában például az Accord új típusának gyártására való átállás egy nap alatt történt.

A rugalmas gyártási rendszer előnye továbbá, hogy bevezetésével kis darabszámú tételek gazdaságos gyártása is megvalósítható. Vagyis a rendszer az olcsó tömegtermelés előnyét nyújtja, az egyedi igény szerinti tervezés és gyártás megvalósítása esetén is.

Modulgyártás

A modulgyártás lényege, hogy a gyártó nem alkatrészeket, hanem részegységeket, modulokat vásárol beszállítójától. A modulok fejlesztését a beszállító végzi, akinél a munkaerő költsége általában kisebb, és lényegesen nagyobb darabszámot képes előállítani, hiszen nem csupán egy gyártó számára dolgozik.

A gépkocsik műszerfalának a gépkocsiba történő beszerelésére általában 30-40 m hosszú szerelőszalag szükséges. Egyes korszerűbb, új típusok műszerfalának össze- és beszerelése az összes hozzá tartozó műszerekkel és elemekkel együtt, már nem a fő gyártósoron történik. A szállító által elkészített kész műszerfalat a beszerelés előtt az autógyár megvizsgálja, majd robotok beszerelik.

A modulgyártás lehetővé teszi, hogy névtelen vállalatok elektromos egységek megvásárlásaival és összekapcsolásaival olyan jó minőségű termékeket állítsanak elö, amelyet régebben csak jó nevű vállalatok, komoly kutatási, fejlesztési háttérrel voltak képesek.

Katalógustervezés

A piaci növekvő verseny, valamint a vásárlók megnövekedett igényei felgyorsították a gyártmányfejlesztőii tevékenységet. Az 5-10 évenként kifejlesztett és piacra dobott új modellek helyett, ma 1-2 évenként jelennek meg új termékekkel a gyártók. Ez a gyártmányfejlesztési apparátus és a költségek indokolatlan nagymértékű növelése nélkül, csak úgy valósítható meg, ha a tervező a katalógusokból választ ki egyes alkatrészeket, ill. részegységeket, amelyek felhasználásával a termék nem csak új külsőt kap, hanem egyes tulajdonságai is javíthatók. A katalógus egységek kedvező megválasztásával és összeválogatásával olyan termékek állíthatók elő, amelyek a kézi szerszámmal gyártott változathoz viszonyítva, kb. 85-90 százalékos teljesítményre képesek, de ez utóbbival járó költségek kb. 50 százaléka megtakarítható.

A termelés nemzetközivé válásának további növekedésével, valamint a rugalmas modulgyártás és a katalógustervezés elterjedésével, várhatóan kedvező és kedvezőtlen hatások fognak jelentkezni.

Kedvező, hogy - nő a verseny;- a tömegtermelés csökkenő költségei miatt csökkennek az árak; - nagyobb hangsúlyt kapnak a vásárlói igények, esetleg különleges igények is.

Kedvezőtlen ezzel szemben, hogy - a gyártási felkészültség, ügyesség szerepe csökken; - nő az azonosság veszélye; - monopol helyzetbe kerülhetnek szállítók, akiknek nem lesz érdekük az általuk gyártott részegység gyors fejlesztése.

Összefoglalva, nagy biztonsággal kijelenthető, hogy a tárgyalt tendenciák a vállalatok közötti együttműködések jelentős

kiterjedésével járnak, amelyek a végtermék értékének növekedését eredményezik, de az egyes vállalatok által végzett értéknövelő tevékenység, elsősorban a végső felhasználóval közvetlen kapcsolatban álló gyártók esetében - az együttműködések megnövekedett száma miatt - csökken.

A minőségügyi rendszerek fejlődésének várható irányai

A szállító-gyártó kapcsolat erősödése

A termelés nemzetközivé válásának növekedése, a modulgyártás és katalógustervezés a szállító és gyártó között függőségi viszonyt alakíthat ki. A nagy megrendelők minőségi szabványokat (előírásokat, kézikönyvet stb.) készítenek a vásárolt anyagokra vonatkozóan. Ezt elfogadtatják szállítóikkal is. A nagy szállítók pedig részletes egység, részegység ismertetőket állítanak össze. Mindkettő tartalmazza a fontosabb minőségjellemzők szám szerinti meghatározását és az ehhez szükséges módszereket is.

Annak ellenére, hogy a szállító és gyártó kapcsolatát a minőségügyi rendszerek szempontjából is szerződésekben meghatározzák, ill. egyéb módon részletesen szabályozzák, mind nagyobb szerephez jut mindkét fél részéről a bizalom kialakításával, erősítésével és fenntartásával kapcsolatos tevékenység.

A tanúsítás szerepének növekedése

A rugalmas gyártás nem teszi lehetővé a szállítótól származó összes részegységnek az összeszerelő-gyártónál történő vizsgálatát. Sőt, egyes rendszerekben (pl. JIT) raktározásuk is a szállítónál és nem a felhasználónál történik. A minőséghiba miatti gyártásleállás a gyártó jelentős profit csökkenését és szállítójával kötött szerződés felbontását eredményezheti.

A tanúsítás - mint két szélső eset - mind a szállító teljes tevékenységi rendszerére (beleértve a folyamatot és a rendszert egyaránt), mind pedig a gyártott termékre vonatkozhat. A tanúsítás szerepe - mint a szerződéskötések alapfeltétele - várhatóan jelentősen növekedni fog. A megrendelő által végzett tanúsításon túlmenően pedig a harmadik fél által végzett tanúsítás jelentősége és gyakorlata tovább növekszik.

A minőségügyi rendszer súlypontjai

A rugalmas gyártás elterjedésével a minőségügyi rendszertevékenység a szállítók által gyártott, sok különféle részegységgel dolgozó a gyártónál várhatóan egyre inkább a folyamat szabályozására koncentrálódik. A nagy tömegben gyártó beszállítónál pedig nagy valószínűséggel a termék és a folyamat együttes szabályozása fog dominálni, bár kétségtelen, hogy a folyamatszabályozás jelentősége e területen is növekszik. Ezek a minőségügyi rendszerek eltérő módszereinek alkalmazását jelentik.

A minőségügyi rendszerek további elterjedése és fejlődése együtt jár a technológiák és az információs rendszer fejlődésével is. A minőségügyi rendszer által alkalmazott technikai módszerek többsége a minőségtervezésre és a hibamegelőzésre irányul, és várható az eddig kifejlesztett módszerek (pl. kísérleti tervezés, FMECA, EVOP, folyamatképesség meghatározása) finomítása és további elterjedése. Minden további olyan technológia intenzív alkalmazásba vétele is várható, amely számszerűen is kifejezni képes a minőségügyi rendszer működésének hatékonyságát, illetve

támpontot képes nyújtani a rendszer hatékony fejlesztésére vonatkozóan (pl. hibaköltség elemzés).

A minőségügyi információs rendszer hardware és software bázisa napjainkban is jelentős mértékben fejlődik és várható, hogy ez a tendencia az elkövetkező években is folytatódik.

Minőségügyi és vezetői elkötelezettség

Az együttműködés fokozódása, a rugalmas és modulgyártási rendszerek, valamint a katalógustervezés megnöveli az összeszerelő-gyártó érzékenységét a minőség iránt. A vezetésben egyre inkább tudatosodik, hogy a piaci versenyképesség elsősorban a minőség javításával javítható. Miután a terméket felhasználók kb. 60 százaléka a minőséget a termék áránál fontosabbnak tartja, ezt a tényt a vezetőknek mindennapos döntéseik kialakítása során, de a vállalati stratégia kialakításakor is figyelembe kell venni. A minőség a gyártó, a beszállító és a felhasználó legfontosabb kapcsolati elemévé válik. A döntéshozatalban a minőségügyi rendszer által szolgáltatott adatok szerepe megnő. A minőségügyi rendszer állandó fejlesztése a vállalati felső vezetés egyik legfontosabb hatékony erőforráskihasználást és egyben profitot biztosító eszköze lesz.

A minőségügy és az alkalmazottak

Ez a vezetési gondolat a "Hawthorne hatás" elnevezéssel ismert. A General Electric Hawthorne-i gyárában valamikor a 20. század elején tanulmányozták a megvilágítás termelésnövekedésre gyakorolt hatását. Növelték a megvilágítást és ennek eredményeképpen nőtt a termelékenység. Bizonyosságképpen csökkentették a világítást és a termelékenység csökkenését várták. Ehelyett ismét nőtt a termelékenység. És bármit is csinált a vezetőség, a Hawthorne-i gyár termelékenysége nőtt. Az ok: a munkások örültek a törődésnek, a velük való foglalkozásnak.

A minőségügyi rendszerek sikeres alkalmazása és fejlesztése csak a teljes munkaerőállomány - tehát nem csak a vezetés és néhány szakértő - aktív segítségével és részvételével valósítható meg.

A termelés fejlődése, és ezen belül a tárgyalt tendenciák, kihívást jelentenek a minőségügyi rendszerekre is. A jövő gyára a szemünk előtt alakul ki. A minőségügyi rendszerek ennek a kihívásnak, mint ahogy eddig mindig, is meg kell és meg is fognak felelni. Ehhez a megfeleléshez azonban mindnyájunk közös munkája és erőfeszítése szükséges.

Beck Tamás

Hogyan készülhetünk fel az 1993-as egységes európai piacra?

Azt hiszem senkit sem kell meggyőzni arról, milyen fontos számunkra, hogy viszonylag rövid időn belül Magyarország is tagja legyen a közös "Európai Ház"-nak, hogy - ha még nem is az integráció tagjaként, de azzal minden megkülönböztetéstől mentesen -, a XX. század végi nyugat-, és észak-európai piacgazdaság törvényei formálta szabad kapcsolatok szerint alakíthassa viszonyát.

Tudatában vagyunk annak, hogy a magyar gazdaságban még nagyon sok az átalakítani való, nem piackomform jelenség. Ezért csak azt tanácsolhatom minden hazai politikusnak és gazdasági szakemberünknek, hogy a Közös Piachoz fűződő különböző vágyakat, mindenekelőtt a nemzetgazdaság belső modernizációját elősegítő lépésekkel alapozza meg. Mi, akik az előző kormányban dolgoztunk, megkezdtük a tennivalók feltárását és számos, de nem elégséges lépést is megtettünk. Az elemző munka során már sejtettük, a gyakorlati kivitelezésben már tapasztaltuk is, milyen nehéz feladatra kell vállalkoznunk, s milyen könnyen követhetnek el botlásokat, még tapasztalt szakemberek is. Van jelentősége tehát annak, hogy az előző évek tapasztalataiból okuljunk, de igazi kihívást az jelent, hogy eddig meg nem adott feladatok sokasága áll előttünk.

Hogy a Közös Piac pontosan hogyan alakul át 1993 tájékán, azt egyelőre elsősorban a tervezetekből sejthetjük. Amint az lenni szokott, a fejlődés bizonyára nem lesz ellentmondások nélküli, s talán nem tűnik illetlen megjegyzésnek, hogy a tagországok közötti kapcsolatok sem lesznek felhőtlenek. A világgazdaság egészében gondolkodva pedig azt is biztosra vehetjük, hogy egyhamar a Közös Piac magasabb fokú integrációja sem oldhatja meg a világgazdaság számos jól ismert globális feszültségét.

Minderről természetesen hosszasan lehetne elmélkedni (a tudományos elemzésekben majd találkozunk is ezekkel az elmélkedésekkel), de a mi szempontunkból, és a mi bármilyen variációban elképzelt lehetséges szerepünket illetően a világban és a Közös Piacban várható különböző gondok azért mellékesek, mert a mi figyelmünket olyan belső feladatok kell lekössék, melyeket mindenképpen - és nekünk magunknak -, kell megoldanunk, függetlenül attól, hogy az 1993-ra elképzelt Európában pontosan a tervek szerint mennek-e végbe a változások, vagy esetleg attól némiképpen eltérően? A lényeg számunkra az, hogy egy gazdaságilag és politikailag mindenképpen integráltabb Európához kell illeszkednünk a mi belső gazdasági rendünkkel, szabványainkkal, vámpolitikánkkal, okosabb adópolitikával, béreinkkel stb. Ami pedig e belső gazdasági rendet illeti, már elég régen felismertük, hogy ez az illeszkedés milyen politikai és milyen gazdasági feltételekkel jár együtt. Azt hiszem, hogy a politikai feltételek terén előbbre tartunk, mint a gazdaságiakban.

Mit várunk mi az európai integrációtól és miért kell nekünk ehhez illeszkedni?

A válasz olyan nyilvánvaló, hogy nem érdemes különösebben magyarázni: elsősorban nemzetünk felzárkózását Európához, a 2000

év fejlett európai országok gazdasági haladásához. Ugyanez a motiváció uralja természetesen a többi viszonylagos, vagy abszolút mércével nézve is elmaradott európai országot. Ugyanakkor úgy gondoljuk, hogy bár nem vagyunk Európát formáló méretű ország, a mi jelenlétünk is - hasonlóan másokéhoz, akik ebben az új Európában helyet keresnek maguknak -, az európai béke és egység javára válik, s hisszük, hogy még szigorúan gazdasági vonatkozásban is a súlyunknak reálisan megfelelő pozitív szerepet játszhatunk.

Sok évvel ezelőtt, még sokan úgy látták (vagy csak reménykedtek), hogy majd egy viszonylag erős és egységes KGST integráció közeledik egyszer az Európai Közös Piachoz. A történelmi események és a KGST közösség országai gazdálkodási rendjének eredendő avultsága más irányt szabott a közeledésnek. Ma már senki előtt nem lehet kétséges, hogy a KGST kapcsolati rendszere alkalmatlan a tagországok közötti integrációra, bár a piac mérete nagyon is megfelelő lett volna ehhez. Arra sem igen vállalkozhatunk, hogy jóslásokba bocsátkozzunk, vajon mikor és mi módon lesz lehetséges kihasználni a jelenlegi KGST tagországok piaci méretében rejlő igazi integrációs lehetőségeket? A KGST mai alkalmatlansága alapjában véve a tagországok integrációra alkalmatlan, piacgazdaságot kiiktató merev rendszeréből következett. Ilyen értelemben mi felismertük, hogy az európai integrációhoz fűződhető bármilyen kapcsolatfejlesztés kulcskérdése belső gazdasági rendünk átállítása a piacgazdaságra. Ebben az irányban tettünk lépéseket az elmúlt években, de feladataink java része még hátravan. E feladatok nagyon szövevényesek, a lépések ok-okozati összefüggéseit kevesen tudják követni.

A feladatok egy része a politikai és a gazdasági diplomáciába tartozik. Célunk az, hogy a diszkriminációk minden formája (nyíltak és burkoltak egyaránt) megszűnjön. Különösen az 1989. évi tárgyalások során értünk el jelentős eredményeket, illetve kaptunk ígéreteket a nyugat-európai kormányoktól az egyenlő versenyfeltételi szabályozásra (KP, EFTA, GATT, stb.). Az idén, az 1990. évben már jelentős akadályok tűnnek el konvertibilis exportunk útjából és ezt vállalatainknak jobban ki is kellene használniok.

Olyan gazdasági országvezetésre van most szükség, amely egyesíteni képes az ország gazdaságában lappangó erőket a döntő fontosságú feladatokra. Ezek közül most kettőre szeretném a figyelmüket felhívni:

- Az egyik a nemzetközi versenyképességünk döntő feltételét képező műszaki kultúra fejlesztése a termelésben. (Ehhez egyfelől szabaddá kell tenni a technikai transzfert, másfelől el kell érni, hogy a külföldi működőtőke mielőbb az európai átlagos gyakorlatnak megfelelő szerepet vállajon a magyar gazdasági életben is.)

- A másik feladat a "kommunikációs" kultúránk európai szintre emelése (az idegen nyelvek birtoklása, a vállalkozói készség és - ismeretek elsajátítása, a személyek és szervezetek közötti nemzetközi kapcsolatok állandósága).

Mindkét feladatot csak a piacgazdaság talaján lehet teljesíteni, ezért a piacgazdaság már megkezdett kiépítését két-három éven belül be kell fejezni. A piacgazdasághoz viszont meg kell gyorsítani a tulajdonformák átalakítását (modernizációját) és vele párhuzamosan a gazdálkodás költség- és árszerkezetét karakterében európaivá kell tenni. Ez azt jelenti, hogy a vállalati költségekben kell megjeleníteni, majd számos olyan valós, társadalmiag ma is létező költséget, melyeket az állami költségvetés közreműködésével ma kivonnak az üzemgazdasági törvények köréből és ezáltal különféle torzításokat

visznek be a gazdasági értékrendekbe és a menedzsmentbe (különösen szembetűnő ez a bérek színvonalánál). Európai karakterű ár- és költségszerkezet nélkül csak afféle ál piacgazdaságot lehet működtetni. Rendező elv legyen: csak a jól működő országok bevált gyakorlatát vegyük át, nem kell állandóan újat kreálni a gazdaság rendszerében.

Ezek a legsürgetőbb és a gazdaságpolitikára tartozó feladatok. Ezek azért is sürgetőek, mert nélkülük nem lehet sem az eladósodást, sem az inflációt megállítani. Márpedig azt nem kell különösen bizonyítani, hogy a magyar gazdaság megfelelő külső és belső egyensúlya szükséges ahhoz, hogy Európához való illeszkedésének folyamata töretlen lehessen.

A vállalatokhoz, a vállalati menedzsmenthez kapcsolódó tennivalókról is szólnom kell. Nemcsak azért, mert vállalati szférában dolgozó kollégáim jelen vannak, hanem azért is, mert nem lesz sikeres a Kormány munkája sem, ha a vállalati szférában nem lesz megújulás.

Az 1993-ra egységesülő európai piacból eredő kihívás mindenekelőtt abban fog jelentkezni, hogy a magyar vállalatok mennyire tudják a közösség nagyobb gazdasági növekedéséből fakadó lehetőségeket versenyképes áruk és szolgáltatások kínálatává kihasználni? Mind a vállalatok piaci környezetének, mind belső viszonyainak meg kell ehhez újulni.

Számos pozitív folyamat kezdődött el és folytatódik:

- sorra szűnnek meg a monopol pozíciók, részint a vállalatok (vállalkozók) számának gyarapodásával, részint az import liberalizálásával keletkezett verseny révén;
- az európai gazdasági illeszkedésünkhöz szükséges információk gyarapodnak mind a rendtartásokból és szabályozásokból eredő követelmények ismeretei, mind pedig a már említett kommunikációs kultúra megismerése révén:
- termelő vállalataink menedzsmentjének egyoldalúsága oldódik azzal, hogy a kereskedelem (általában a piacismeretek), fontosságát mind jobban felismerik (és meg is becsülik);
- jobb, erőteljesebb gyártmányfejlesztésre van szükségünk.

Nem hallgathatjuk el azonban a negatívumokat sem, elsősorban a vállalkozási készséget erősítő "pénzpolitika" hiányát. A sok beszéd és a kevés cselekvés jellemzi sajnos helyzetünket.

Bár megkezdődött néhány éve a bankrendszer kifejlesztése, mégsem mondhatjuk, hogy a gazdaság kellően korszerű pénzintézeti struktúrával rendelkezne. Több gond is van, például:

- a bankok önállósága még nem megfelelő:
- hiányzik a befektetési műveletek nem kölcsönpénz formáinak a modern piaci gazdaságokra jellemző súlya. A bankok még inkább kölcsönpénzeket folyósító "hivatalok", mint rizikót is vállaló üzleti vállalkozások;
- a bankok mozgatható tőkealapjai szűkösek, a betétesek szerzése pedig vitatható (és inflációgerjesztő) kamatláb "versenyhez" vezet. A szűkös és drága pénzellátás a vállalkozások terjedésének Magyarországon ma komoly akadályát jelenti, mert a tőkehiányt felerősíti, azt pedig egyelőre a külföldi működőtőke beáramlása nem enyhíti.

A vállalkozás gondolatvilágában - a várható közös piaci hatások kemény versenykövetelményei nyomán, - tehát alaposan meg kell újulni. Ez a megújulás nemcsak korszerű ismeretek birtokbavételét igényli, hanem egy sokkal erősebb motiváltságot is, olyat, melyet csak az igazi tulajdonosi motivációk teremthetnek meg. Nem kétséges, hogy ez lesz a legidőigényesebb változási folyamat,

nem is annyira a tulajdon átalakulások jogi, hanem a gazdálkodási szellem megváltozása, a gazdálkodási érdekeknek érvényt szerző fegyelmező erők vonatkozásában. Már nemcsak a menedzsment korszerű módszereiről, hanem a tudati tényezők formálódásáról van szó.

Ma már - több évtized tapasztalataiból okulva -, jól tudjuk, a tudati tényezőket semmiféle mozgalom és buzdító beszéd nem képes olyan hatásosan formálni, mint a gazdaságban folyó mindennapi küzdelem a fennmaradásért és az előrehaladásért. Ehhez a küzdelemhez azonban objektíve sokszor magunk rontjuk el a feltételeket. Akkor is, amikor túltámogatjuk a gazdaság egyes szereplőit, és akkor is, amikor túlfeszítjük a feltételeket.

Ma még mindkét jelenség megfigyelhető, és ami a legszomorúbb, felbukkannak a pénzügyi csőd jelei is a gazdaságban (jelenleg több, mint 150 milliárd forint a sorban állás pénzbeni kifejeződése).

A túlságosan is sematikus pénzpolitikán kívül ennek okai:

- a gazdaságunkban keletkezett KGST piaci aktívumok;
- a készletek még mindig magas szintje;
- a tőkéspiaci exportban még mindig hosszadalmas inkasszók;
- a bürokratikus monetáris restrikció.

Összetett jelenséggel állunk tehát szemben, melyet már nem lehet operatív, rögtönző pénzpolitikával orvosolni.

Most már valóban szükség van egy átfogó és koncepciózus pénzpolitikai terápiára. Reménykedjünk abban, hogy ezt ki fogjuk dolgozni, mert a reálfolyamatokat nem lehet csak monetáris eszközökkel szabályozni.

Az európai piacokon mindenki tehetsége, (és részben szerencséje), szerint mérettetik meg. Ez a piac nincs tekintettel a gyengékre. A gyengét kihasználni, természetesnek mondható esély minden erős pozícióban levő partner számára, amit ők rendre érvényesítenek is. A magyar közvélemény egy része naiv módon a "jóságos nagybácsi" szerepében szeretné látni az Európai Közösséget. Erre nincs esély. A mi utunk csak az lehet, hogy nem leszünk sokáig gyengék. Praktikusan gazdasági szervezetünknek arra kellene törekedni, hogy ne saját magához, hanem a környezetéhez mérje minden akciójának a következményeit. Ehhez persze jól meg kell ismerni a világot és még ez előtt, már a fiatalkori alapképzésben kell elsajátítani a megismerés képességét.

Már nem rendezkedhetünk be arra, hogy biztonságos munkahelyen "ellötyögjük" az életünket, hogy megsértődhetünk a követelményeket emelő vezetőinkre, hogy szubjektív sérelmeink, vagy téveszméink soroljanak a valódi teljesítményelvű munkahelyi kapcsolatok helyébe. De az sem megy, hogy másokra várunk: Mondják meg nekünk mit kell tennünk?

Ha tehát arra a kérdésre kellene felelnem, mi is lesz a legelemibb feltétele annak, hogy a politikailag most kedvező európai megítélésünk közepette sikeresek legyünk gazdaságilag is Európában, akkor erre csak azt válaszolhatom:

Minden gazdasági vezetőnek konkrétan és a legmélyebben meg kell ismernie a saját aktivitási körére jellemző európai viszonyokat, az aktivitási körében megmutatkozó piaci és műszaki trendeket, a költségverseny kihívásait, a szabványokat, illetve annak következményeit.

Aki erre nem képes, az rövid idő alatt elbukik! Ezt már évek óta tudjuk. Mégis, ha a magyar gazdasági élet konkrét jelenségeit ismerjük, sajnos megállapíthatjuk, hogy nem vagyunk eléggé gyorsak és eltökéltek a felületesség, a kényelem, az igénytelenség felszámolásában.

Még mindig nem döbbentek rá sokan, hogy csak saját magukra kell elsősorban számítaniuk, hogy saját igényességük és ambícóik alapján lehet csak azokat a támogatásokat és tanácsokat is hasznosítani, melyeket "kívülről" kaphatnak.

Miniszterként számos ponton és folyamatosan bíráltam "saját kormányom" gyakorlatát és olykor elveit is, (főképpen a pénzpolitikát), de ugyanakkor mindig aláhúztam: a gazdálkodás, a menedzsment kultúrájának elmaradottságaiból fakadó károkat a világ legtökéletesebben működő kormánya sem tudja kivédeni.

A következő éveket is úgy látom, mint e "kétirányú" küzdelem éveit: a gazdaságpolitikai megújulás mellett menedzsment "forradalomra" is szükség lesz. Ki fogja ezt a képesség-, és teljesítményelvű "forradalmat" kikényszeríteni a magyar társadalomból? Talányos kérdés. Úgy gondolom végül is a piac és a kisebb-nagyobb közösségek és a vállalkozók eredményt érnek el, a maguk érdekérvényesítési "harcaiban". Okos kormánypolitikának ezt a "harcot" támogatni kell. Ha ebben a megújulási harcban a tudatlanság - netán politikai szervezetek és frazeológiák mögött - újraszerveződik, az ország relatív elmaradottsága megmarad, sőt határozottan állítható: a 2000. év felé haladó európai nemzetektől leszakadunk, ami egyben sajátságos gazdasági elszigetelődéssel is együtt jár. Minden erőnket egyesíteni kell, hogy ezt elkerüljük!

Botos Balázs - Török Ádám

Exportorientáció alulnézetben - a világgazdasági nyitás és a magyar iparvállalatok

A magyar iparvállalatok exportorientációs magatartását az elmúlt években több tanulmányban is vizsgálta az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézetének belső és külső munkatársakból alakult kutatócsoportja.[1] Noha a kutatás elsősorban a "tőkés", avagy dollárexporttal kapcsolatban tudta csak definiálni az exportorientáció fogalmát, a "szocialista" (nem konvertibilis valutáért eladott) export sem maradt ki a vizsgálatból. Ez ugyanis a dollárviszonylatú exportőri magatartás fontos kiegészítő tényezőjének bizonyult.

A kutatás fő tanulságait a kutatócsoport vezetője egy 1989-es tanulmányban összegezte (Botos, 1989.), a végső kutatási beszámoló jelenleg készül. A feldolgozott igen széles körű (411 dollár exportőr vállalatra kiterjedő) adat- és az ennél jóval szűkebb, ám meglehetősen mély interjúanyag 1989-cel végződik, ezért jórészt csak az alig javuló stagnáló, esetenként romló dollárexport-teljesítmény okainak magyarázatát segíthette elő. A magyar ipar dollárexportja azonban azóta látványosan nőtt. Most már nem az a fő kérdés, hogy mitől nem kielégítő az exportorientáció foka a magyar iparban, illetve, hogy miért nem tapinthatók ki exportorientációs stratégiák a vállalatoknál. Inkább arra kell keresni a választ, hogy az exportfelfutás jelenti-e az exportorientáció valódi kibontakozását, és van-e érzékelhető vállalati stratégiai háttere.

Az 1988-ban bevezetett szaldószabályozási rendszert a magyar iparvállalatok nagyobb része jelentős előrelépésnek értékelte. Megszüntette, illetve nagyban gyengítette a dollárexportra alapozott vállalati kibontakozás legfontosabb input-oldali korlátját. Ekkor már kétségtelenül javult a magyar ipar exportteljesítménye, mégsem volna indokolt túlértékelni egyetlen - ráadásul átmeneti - szabályozási változtatás üdvös hatását. A dollárimportból származó anyagok, alkatrészek, esetenként technológia felhasználása ugyanis nem kötődik a három fő értékesítési irány közül egyikhez sem. Sőt, például a számítástechnikai és a ruházati iparban széles körű vállalati tapasztalat, hogy a dollárimport-hányad nem ritkán fontos versenyképesség-növelő tényező a rubelexportban. A belföldi piacon pedig még az is előfordul (mindenekelőtt ugyancsak a számítógépgyártásban), hogy adott termék hazai gyártása a versenyképes ár sokszorosáért sem képzelhető el magas dollárimporthányad nélkül. Tulajdonképpen - például a személyi számítógépeknél - a dollárimport teremti meg azt a belföldi piaci szegmenst, amelynek elmélyítése azután már a vállalati termelés, ár- és vevőszolgálati munka, piacépítési tevékenység feladata. A belgazdasági összefüggéseket most szándékosan figyelmen kívül hagyva a részegységek dollárimportja csak részben pótolja a késztermékek importját. A belföldi kereslet másik része már a hazai kínálati oldal bővülőképességének ismeretében alakul ki, azaz a "belföldi piacot teremtő" dollárimport az önmaga későbbi bővülésének is hatékony elősegítője.

[1] A kutatás az Országos Tudományos Kutatási Alap támogatásával folyik.

A szabályozásnak a dollárimport liberalizálása mellett az értékesítési irányok közötti szelekciót is úgy kellett befolyásolnia, hogy a növelésére irányuló vállalati szándékokat ne korlátozza. Amikor a gazdaságpolitika számára nyilvánvalóvá vált a rubelviszonylatban lassan káros mértékűvé váló aktívum, a belföldi piacon pedig a relatív pénzbőség, a három fő értékesítési irány közötti arányokat már konzisztens módon lehetett megváltoztatni. A tőkés export és a belföldi értékesítés feltételeinek megszigorítása a dollárexport felé terelte a saját erőből fennmaradni kívánó vállalatokat. Más kérdés, hogy a pénzkivonás káros és végső soron súlyosan inflatorikus makroökonómiai hatásait nem lehet vitatni.

A szabályozás ilyen irányú változásai 1989-ben gyorsuló ütemben folytatódtak, és a változás dinamikája nem csökkent 1990 elején sem. Megjelent a dollárimport liberalizációs listája, miközben tovább szigorodott - noha egy-egy szigorítás után folyamatosan puhult - a rubelexport szabályozása. A belföldi értékesítés arányának csökkenését pedig a vállalati likviditás csökkentése mellett most már a vállalati és a lakossági vásárlóerőt is jócskán gyengítő intézkedések is elősegítették. A vállalatokat nagy kihívás elé állította.A három közül ugyanis a dollárrelációjú az, ahol a magyar vállalatoknak semmilyen lehetőségük sincs a piaci feltételek befolyásolására. Sőt, nemcsak a monopol vagy oligopol pozíciótól vannak igen távol, hanem egy részük annyira nem rendelkezik piacismerettel, piaci szervezettel, kapcsolatokkal, hogy gyakorlatilag monopszon piacon tevékenykedik a dollárexportjában. Akkor is, ha az adott piacon - más eladók számára - éppenséggel a vevők sokfélesége teszi lehetővé a rugalmas kínálati viselkedést. Példa erre a magyar hűtőszekrények vagy színes televíziók nyugat-európai exportja, ahol a vevő adott, emiatt a kínálati ár csakis nyomott, a piacbefolyásoló hatás pedig igen gyenge lehet. Ha pedig a magyar iparvállalat (a másik két értékesítési csatorna bedugulása miatt) csakis ebbe az irányba "terjeszkedhet", kizárólag "kényszerű exportorientációról" lehet beszélni.

A magyar iparvállalatok jó része a belföldi piacon még mindig "árkialakítói" (price giving) pozícióban van, amelyet átmenetileg erősít az állam árszabályozó szerepének a csökkenése. Az árbefolyásoló hatás 1991-től - legalábbis technikai-pénzügyi értelemben - az új alapokra kerülő KGST-exportban nem ilyen erős és közvetlen. Ám ennek részleges hiányát feltétlenül pótolja (pótolta) az ártárgyalásokon résztvevő magyar kormányszervekkel szembeni érdekérvényesítési képesség. (Ami többek között a tőkés exportra való hivatkozáson nyugodott.) A dollárexportban viszont az "árelfogadói" (price taking) pozíció az általános. Ami önmagában nem tragikus akkor, ha a kínálati oldal úgy képes az értékesítési feltételek befolyásolására, hogy az árat adottnak kell vennie. Ilyen esetekre a "támadható piacok elmélete" garmadával kínálja a példákat. Sok magyar iparvállalat azonban - gyenge piacszervezete és piacteremtési-piacmegőrzési képessége miatt - nemcsak az árak, hanem az összes többi értékesítési feltétel tekintetében is "elfogadói" pozícióba kényszerül. Így versenyhelyzetben lefelé kell módosítania a kínálati árat ahhoz, hogy piacán bennmaradjon. Az egyébként nem is túl agresszív "belső" konkurensekkel szemben kell folyamatosan védenie a pozícióit.

A szabályozás által többé-kevésbé gyorsan piacváltásra kényszerített magyar iparvállalatok tehát még nem váltak (válhattak) exportorientáltakká. Az exportorientált magatartás csírái azoknál figyelhető meg, amelyek stratégiailag voltak kénytelenek

lemondani a nem dollár viszonylatú piacokról, illetve azoknál, ahol történetileg is a dollárexport dominált (Például a Tungsram).

Ilyen példák az elektromos gépiparban, a hagyományos gépiparban, a ruházati iparban és az élelmiszeriparban egyaránt találhatók. E vállalatok magatartásában az első közös elem a vállalat műszaki-versenyképességi színvonalának az átértékelése, a vállalati "image" átalakítására való tudatos törekvés. A fél- vagy akár negyedszázaddal ezelőtt világcégnek számító több magyar vállalat ezt a hírét a KGST-piacon, és belföldön (a kormánnyal és a hazai piac számos résztvevőjével szemben) a 80-as évek végéig meg tudta őrizni, Nyugaton viszont már régen elvesztette. Hiszen ide végül már csak "maradékelven" exportált, azaz nem kellett feltétlenül önálló arculatot mutatnia. Akkor viszont, amikor a dollárexport a vállalat számára ismét stratégiai jelentőségűvé vált - válik, - az új helyzetnek megfelelő "image"-et kellett kialakítani. Érdekes tapasztalat, hogy ezt az izzólámpa-, gördülőcsapágy-gyártásban, a vegyi, a ruházati, sőt esetenként az élelmiszeriparban is nagyon sok közös vonás jellemzi, mégpedig elsősorban a sikeres esetekben.

Ezeknél a magyar vállalatoknál egyértelmű a műszaki lemaradás a nyugati konkurensekhez képest, de vannak még olyan adottságaik, amelyekre építve külön piaci szegmenst vagy rést találhatnak maguknak a technológiai élvonal és az árversenyben "tülekedő" kelet-európai és harmadik világbeli versenytársak között. Ezek a magyar vállalatok a műszaki hátrányt aktív piacpolitikával próbálják meg kompenzálni. A szükségből úgy kovácsolnak erényt, hogy jó, illetve egyenletes minőségben közepesen korszerű termékeket kínálnak, és a lehetőségek szerint kerülik az árversenyt. Ezt többek között elismert nyugati szállítókhoz vagy értékesítési láncokhoz való intézményes kapcsolódással érik el. Nem a legalacsonyabb ársávot célozzák meg, mert Nyugaton az utóbbi években - például a Yugo gépkocsik USA-piacon elszenvedett látványos kudarca folytán - azt az eladót, aki "túlságosan olcsón" kínálja termékeit, úgy tekintik, hogy azokat önmaga értékeli le. Még mielőtt ezt - esetleg - a piac tenné meg.

A magyar vállalatoknak az árversenyt következetesen kerülő, "felfelé törekvő" (upmarket) magatartása több esetben sikert hozott. Holott nem tett többet, minthogy változatlan minőségű, de más csomagolású és márkanevű termékkel, új picaszervezetben lépett fel a nyugati piacon úgy, hogy most már a középső sávot célozta meg áraival. Csíráiban már feltétlenül exportorientációs stratégia figyelhető meg, ha ugyanaz a vállalat az egyik országba felső-közepes árfekvésű cikkeket szállít, míg egy másik fejlett ipari ország piacán olcsó dömpingáruk exportőre.

Az export-orientált vállalatok magatartásában az is közös, hogy a konkurenciával szembeni viselkedést alárendelik a piacszervezet továbbfejlesztésének.(Ennek nemcsak az az oka, hogy a magyar vállalatok piaci súlya igen csekély, hanem az is, hogy az adott "felső közepes" piaci szegmensekben aránylag nem erős a verseny. Igaz, nem túl széles a vevőkör sem)

A fentieket alátámasztja néhány nagy magyar állami iparvállalat nemrégiben végbement részleges privatizációjának a menete is. A Tungsram például a General Electric többségi érdekeltsége lett, amivel a magyar vállalat korábbi exportorientációs stratégiája elvesztette önálló jelentőségét, noha a cég most már nyilvánvalóan exportorientált módon fog működni. (Annál is inkább. hogy a GE így döntő befolyást szerzett a nyugat-európai izzólámpa-piacon.) A Videoton pedig a szórakoztató elektronikai termelés részleges magánkézbe adásával jutott olyan külföldi piacszervezethez, amely

kiemelheti az árverseny mezőnyéből. A vállalat korábban nem tudott élni az ilyen esélyekkel. (A Thomson-kooperációban például úgy jutott világszínvonalú technológiához, hogy közben beleegyezett piacrajutási lehetőségei erős korlátozásába, s így akarva-akaratlan a legádázabb árverseny résztvevőjévé vált.)

A privatizációs folyamatok részben érvénytelenné teszik azokat a korábbi megfontolásokat, amelyek a továbbra is állami tulajdonban maradónak gondolt vállalatok exportorientációs útra terelésével kapcsolatban kerültek papirra (Török, 1988, Botos, 1989.). Akkor ugyanis a kutatói gondolkodás kulcsszerepet szánt a vállalati szintű exportorientációt elősegítő állami gazdaságpolitikának, és annak mozgásterére, alternatíváira koncentrált. Így tulajdonképpen akarva-akaratlan - a gyorsan iparosodó harmadik világbeli országokra kidolgozott nemzetközi receptekkel - a spanyol, a török, a dél-koreai, a tajvani, a mexikói, a brazil - keresett analógiát. A privatizáció előrehaladtával azonban az exportorientáció mindinkább mikroökonómiai tartalmat nyer, a gazdaságpolitikával pedig lazul a kapcsolata. Az exportorientáció hagyományosnak tekinthető kínálatoldali felfogása a magyar esetben egyre kevésbé látszik relevánsnak. Egyre inkább annak a felfogásnak kellene előtérbe kerülnie, amely az exportorientációt a fejlett ipari országok nemzetközivé váló ("nemzetköziesedő") termelési és kereskedelmi folyamataiba való szerves beépülés természetes folyamányának tekinti. A világpiacra való jutás gondján már régen túljutott fejlett nyugat-európai országokban az exportorientációs jelszó hosszú ideje lekerült a napirendről, és helyét az integrációs folyamat felgyorsítását célzó kezdeményezések foglalták el.

Irodalom

1. Botos, B. (1989): Exportorientáció az iparban: az elvek és a gyakorlat ellentmondásai. Ipargazdasági Szemle, 2.
2. Török Á. (1988): Iparvállalati magatartásformák és az export (1986-1987). Külgazdaság, 8.

Dr. Dénes Gábor - dr. Kazinczy Miklós:

Vezetés, érdekeltség, minőségalakulás

A termelő szervezet célja a lehető legjobb minőségű termék létrehozása. De: ki ítéli meg azt, hogy milyen a jó minőség? S ha már tudjuk, hogy milyen a jó minőségű termék, miért érdeke a gyártónak, hogy ezt létrehozza? Kit kell gyártónak tekintenünk: egy vállalatot vagy azokat az embereket, akik a létrehozás folyamatában közreműködnek? Mikor születik a minőség: amikor megtervezik vagy amikor gyárják a terméket? A felsorolt kérdések töredékét képezik azoknak, amelyeket az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet egyik munkacsoportja* csaknem 10 éve végzett munkája során feltett önmagának, továbbá elméleti és gyakorlati (iparvállalati) embereknek. A továbbiakban a kutatás alapján nyert újabb megállapításokból emelünk ki néhányat.

Bizonyítottnak tekinthető, hogy az eddigi hazai körülmények között csak eltorzult formában jelent meg a termékminőség fogalma, és ugyancsak hamis képünk alakult ki a minőség-érdekeltségről, illetve ebben az egyes emberek szerepéről. A torzulás egyik oka a piac és az ezzel együtt járó verseny hiánya.

Mindenekelőtt kiemeljük, hogy a termékminőség sem nem elvont, sem nem műszakilag definiálható kategória. A termékminőséget az áruk konkrét piaci versenye határozza meg. Azt, hogy egy termék minősége jó vagy rossz, végső soron az határozza meg, aki megveszi. A vevő értékítélete a kínálat választéka alapján alakul ki, de a kínálatot létrehozó gyártóknak kell értelmezniük a jó minőséget. Az előállítónak előre tudnia kell, hogy mit akar a vevő, hiszen ez biztosíthatja saját szerepét a piacon. Ha egy termék a piacon jól eladható, akkor a termelői (vállalkozói) érdek érvényesül.

Miben testesül meg a termelő (vállalkozó) érdeke? Abban, hogy tevékenységével - az időtávlatokat is figyelembe vevő - maximális nyereséget ér el. Ehhez a jó termékminőség elengedhetetlen, hiszen

- így részt vehet a kínálati versenyben,
- piaci részesedése nagyobb arányú lehet,
- eladási árszintjét relatíve magasan tarthatja,
- olyan áttételes előnyökhöz juthat, mint például hosszabb távon érvényesülő márka-presztizs.

A felsorolt gondolatokból azt kívánjuk kiemelni, hogy a termékminőség nem az objektív műszaki meghatározottságból fakad (a meghatározottság csak mérőszám), hanem kimondottan piaci-, illetve versenykategória. A jó minőséggel elérendő cél pedig nem más, mint a termelő közvetlen anyagi érdeke.

Látszatra a mondottak triviálisak, ezt eddig is mindenki tudta. De csak látszatra. Kutatásunk egyértelműen bizonyítja, hogy a vállalatok felső- és középvezetői ténylegesen nem ezeknek a szempontoknak a "szellemében" végezték munkájukat. Leegyszerűsítve, az mondható, hogy a termékminőség úgy jelent meg a vállalati életben, mint teljesítendő tervmutató, egyike a megszokott előírásoknak. Itt jutunk el témánk második kérdéskőréhez: hogyan személyesítődik meg magának a termelőnek az érdeke.

---

* Az OKKFT Ts 1.3/1 Minőség, termelékenység, hatékonyság c. alprogram keretében.

Az elmúlt évtizedekben e tekintetben "diszkrétek" voltunk és általában vállalati érdekről volt szokás beszélni. Kutatómunkánk során felszínre került, hogy az így általánosított érdek a valóságban nem jelenik meg, nem válik működtető erővé. Egyértelmű, hogy az általánosságban megfogalmazott érdek csak az egyéni tetteken (gondolatokon, elhatározásokon, munkán) keresztül érvényesülhet. E tekintetben pedig rendkívül összetett a termékminőséggel kapcsolatos érdekérvényesülés.

Szemlesütés nélkül kell arról beszélni, hogy a vállalati érdek első fokon azoknál a személyeknél kell, hogy egyéni érdek formájában megjelenjen, akik a szervezet legfontosabb döntéseit hozhatják, azaz a vezetés szintjén. Az elmúlt évtizedek minőséggel kapcsolatos problémáinak zömét kapcsolatba lehet hozni azzal, hogy a vezetés érdekrendszere nem vagy csak látszatra kapcsolódott a termékminőség által hordozott piacképességhez és nyereségtermelő képességhez.

Nyilvánvaló - erről előadásunk további részében is szó lesz - hogy egy termék minőségének létrehozása időben és térben folyamatként alakul ki és ebben igen sok ember vesz részt. Éveken keresztül főként arra figyeltünk (ami persze valóban fontos), hogy minden ember a maga munkájában "pontosan és szépen" dolgozzon. Ennek ellenére a várt siker elmaradt. Mindez annak a következménye, hogy a folyamatok irányítására, összehangolására hivatott vezetés, illetve vezető személy szerepét nem ismertük el. Ma már igen divatos dolog vállalkozókról és vállalkozásról beszélni. Ennek ellenére még mindig elsikkad az, hogy vállalkozónak lenni nem szervezeti kategória, ugyanis minden vezető a maga helyén - bármennyire is alkalmazott és bármennyire nagy szervezet élén áll - vállalkozó kell, hogy legyen. A vállalkozás - témánk szempontjából - a versenyképes minőség létrehozásának megszervezése és a kivitelezés irányítása. Ha ez sikeres, akkor a vezetői érdeknek a szervezet anyagi sikeréhez kapcsolódva, érvélnyesülnie kell.

Tapasztalatunk szerint az előzőekben jelzett problémák indirekt módon jelennek meg termelő szervezeteinkben. Konkrétan arról van szó, hogy a vezetők nem vagy csak részben ismerik fel - nyilvánvalóan eddigi érdekeltségük torz volta miatt - a vállalati anyagi érdek és a termékminőség elválaszthatatlan kapcsolatát. Itt jegyezzük meg, hogy az anyagi érdek fogalmát széles értelemben használjuk. Azaz nemcsak a fizetésben megjelenő előnyök, hanem a hosszabb távú érvényesülés, a siker áttételes társadalmi szerepe és még sok más is ebbe értendő.)

Vajon, ha ennyire kiemeljük a vezetés szerepét a termékminőség alakításában, akkor ez azt jelenti, hogy lebecsüljük az alkotói és termelői folyamatban részt vevő többi személy szerepét? Erről egyáltalán nincs szó. Arra viszont fel kell hívnunk a figyelmet, hogy az említett folyamatokban részt vevő emberek túlnyomó többségének nem a termékminőség kialakítása a feladata. Pontosabban: mindenki részt vesz a minőség kialakításában, de egy-egy ember csak részfolyamatokat, illetve részfeladatokat lát el. Az ő gondjuk az adott folyamatok, illetve feladatok pontos, előre meghatározott, megszervezett módon való végrehajtása. Ha ez minden egyes elemében sikeres, akkor a termék minősége a céloknak megfelel, azaz jó. Ha a folyamat bármely elemében, részében hiba jelenik meg, akkor - bármennyire is jó a többi elem - a termékminőség gyengébb a célkitüzöttnél. Valószínű, hogy ez a megállapításunk természetesnek tűnik és nehéz benne felismerni

újszerű, lényeges megállapítást. Pedig tapasztalatunk szerint éppen e területen találkoztunk a legtöbb problémával.

A nagyobb vállalatoknál szinte minden szellemi és fizikai munkahelyen csak az általánosság szintjén meghatározott feladatokkal foglalkoznak, miközben a munkavégzés céljai, feltételei nem kellően körülhatároltak. S különösen elhanyagolt a számonkérés. Bármennyire is magától értetődő, hogy a jó termékminőség a minőségileg jól végrehajtott munkafolyamatok végeredménye, a gyakorlat azt mutatja, hogy az erre vonatkozó vállalati tevékenységek meglehetősen alacsony színvonalúak.

A vállalat dolgozóinak többségére vonatkozó érdekeltséget általában nem lehet a termékminőséghez kötött fizikai, illetve anyagi mutatókkal érvényre juttatni. Hazánkban is ismertek üzemszervezési, munkaszociológiai rendezőelvek és módszerek, amelyek hozzásegítik a vezetést ahhoz, hogy olyan irányítási rendszert valósítson meg, amelynek végeredménye a piacképes, jó termékminőség. Mi nem ezekről a módszerekről kívánunk beszélni, hanem arról a szemléletről, illetve érdekeltségről, amely ezeknek az alkalmazását kell, hogy inspirálja.

Hétköznapi felfogásban a minőség-érdekeltség és a minőség-ösztönzés szinoním fogalmakként jelennek meg. Indokoltnak tartjuk e két meghatározás éles külön-választását. A minőség-ösztönzést gyakorlati módszernek tekintjük, amely egyes feladatkörökben valóban alkalmazható és pontosan körülhatárolt minőségi jellemzők elérése, illetve mérése alapján az adott egyén anyagi elismerésének meghatározója lehet. Ilyen minőség-ősztönzést csak viszonylag egyszerü tevékenységre lehet alkalmazni és - amint ez meglehetősen közismert - éles ellentmondásba kerülhet más ösztönzési célokkal, például a termelékenységgel.

Ezzel szemben a minőség-érdekeltség egy sokkal összetettebb kategória, amely általában, illetve a dolgozók többségénél nem juthat közvetlen kifejezésre. A minőség-érdekeltség az alkalmazottak többségénél általános szemléleti tényező kell, hogy legyen, amely bizonyos azonosulást kíván meg egyrészt a végzett munkával, másrészt azzal a szervezettel, ahol dolgozik. Az anyagilag is megjelenő minőség-érdekeltség közvetlenül a már említett vezető körre vonatkozik. Ki kell hangsúlyoznunk, hogy a vezető anyagi érdek sem direkt, nap mint nap megjelenő faktor, hanem az egész szervezet működésének anyagi sikerén keresztül fejti ki hatását.

A termékminőség és az emberi tevékenység között - amint ezt a szociológia már régen feltárta - az érdek, illetve az érdekeltség teremt kapcsolatot. Ennek az érdekeltségnek csak az általános és főleg a fizikai munkához kötődő, valamint az eléggé megfoghatatlan, ún. kollektív szinten jelentkező elemeivel foglalkoztunk éveken keresztül.

Ebben az eltorzult szemléleti rendszerben alakult ki az is, hogy a minőséghez kapcsolódó tevékenységet úgy kell ösztönözni, hogy az azonos legyen a jutalmazással. Teljesen elmaradt az a gyakorlat, hogy aki nem tud igazodni a minőség-érdekeltség által megkívánt követelményekhez, azt negatív következmények érintik.

Éles példa, de remélhetőleg a jövőben nem lesz ismeretlen, hogy meghatározott minőségi vétségekért a munkakörből való felmentésre, vagy akár elbocsátásra kell, hogy sor kerüljön. Ezt a problémát azzal szokták elhessegetni, hogy ki az, akinek ehhez hatalma lehet. E ponton megint a vezetés szerepéhez jutunk. Ha egy vezető általános érdekeltsége minőségorientált vagy még szélesebb értelemben piacorientált, akkor rendelkeznie kell azzal a joggal, hogy

maga döntse el: az általa irányított emberek munkáját pozitív vagy negatív jellegű ösztönzőkkel bírálja el. A tévedés természetesen nincs kizárva, de ha ez tendenciaszerű, akkor a vezető végső soron maga alatt vágja a fát. Biztosak vagyunk abban, hogy egy jól működő vezetési rendszer bármilyen gazdálkodási formánál úgy működik - ahogy már említettük - mint a vállalkozói rendszer. Ebben a gondolkodásmódot a pozitív tényezők határozzák meg, a piac, a verseny, a nyereségesség és a növekedés tudati elemeivel.

A vezetői minőség-érdekeltség tényleges érvényesülése nem spontán folyamat. A minőséget létre kell hozni! Ebben a vezetői szerep kiemelkedő. Mindenekelőtt azt kell tudatosítani, hogy a termékminőség térben és időben alakul ki. E folyamatban pedig a cselekvési hangsúlyok egészen máshol kell hogy megjelenjenek, mint az eddigi hazai gyakorlatban.

Dr. Parányi György előadásában szemléletesen megjelenik, hogy a minőségirányítás területein belül legjobban azok valósulnak meg, amelyek a termék előállításának végső szakaszával függnek össze. Viszonylag tűrhető a minőségellenőrzéssel és a gyártás folyamatában előforduló minőségi és gazdasági veszteségekkel kapcsolatos vezetői magatartás.

A felmérés szerint azonban rendkívül gyenge a vezetői munka a marketing tevékenységgel összefüggésben. Nem vizsgálják, illetve nem vizsgáltatják a termékek iránti piaci igényeket, az igények változását, a potenciális vevőkör magatartását, a konkurenciát, az ár és a minőség közötti összefüggéseket, a szállítási határidők és a minőség közötti megfelelést stb. Végső soron ez arra mutat, hogy a vezetés nem ismeri fel, hogy a termékminőség megjelenése ott kezdődik - sőt, döntően ott dől el -, ahol felmérik, mire lesz majd szüksége a vevőnek és milyen gazdasági összefüggésben ítéli meg a piac a terméket, illetve annak minőségét. A marketing szakaszban dől el, hogy a termék minőség szempontjából találkozik-e a vevő igényeivel.

Különösen ebben a - marketing - szemléletben kell megjelennie annak a felismerésnek, hogy a termékminőség nem önálló műszaki kategória, nem kizárólag a termék funkciói határozzák meg az összekötő láncot a termelő és a felhasználó érdekei között, hanem meghatározó kereskedelmi és gazdasági összefüggések is szerepet játszanak.

A piaci helyzet, a majdan gyártandó és forgalomba hozandó termék felhasználói igényeinek megismerése alapozza meg magának a terméknek tényleges minőségét. Némi túlzással - és a matematikai formula alkalmazásának hibájával együtt - állítható, hogy a termékminőség legalább 90 százalékban az igényfelmérés szakaszában, azaz a rendeltetési minőség meghatározásakor dől el.

Téves az a szemlélet - amely pedig szinte kizárólagos hazánkban -, hogy a minőséget a gyártási eljárás, illetve a fizikai kivitelezés szakaszában kell biztosítani. A tervezés, a technologizálás, a gyártáselőkészítés és maga a gyártás kis mértékben "javíthatja" azt a minőséget, amelyet a rendeltetési minőség meghatározásakor célul tűz ki a termelő, de ennek inkább az ellenkezője a valóság: a rendeltetési minőségben célkitűzöttől inkább csak elmaradni lehet. Ez az elmaradás gazdaságilag elenyésző veszteséget jelent ahhoz képest, amit a marketingmunka hiánya, illetve a rendeltetési minőség hibás meghatározása okozhat.

A termék előállításának - minőségi szempontból is - fontos szakasza a tervezés, technologizálás és gyártáselőkészítés. E szakaszokban nem annyira a célkitűzött és a véglegesen elérhető

termékminőség közötti eltérésekre lehetnek hatással, hanem sokkal inkább azokra a gazdasági tényezőkre, amelyek a vállalati (vezetői) anyagi érdekhez kapcsolódnak. Gondolunk itt pl. olyan összefüggésre, hogy egy műszaki paraméter biztosítása több technológiai megoldással érhető el, amelyek között a termékminőségben megjelenö kis eltérésekhez nagymértékű gazdasági (ár, valamint költség) különbségek adódhatnak. Magától értetődő, hogy ezekben a döntésekben is kiemelkedő szerepe van a vezetői munkának. (Csak zárójelben jegyezzük meg, hogy gyakran találkozunk a "kerül, amibe kerül" szemlélettel akkor, amikor egy elhatározott minőségi célkitüzéshez ragaszkodik a gyártó. Eközben szem elől téveszti, hogy a piac egyáltalán nem biztos, hogy arányosan elismeri az eladási árban a minőségi különbséghez tartozó költség-különbséget.)

A hazai ipari működés "sajátossága", hogy szervezetileg és működésben is nagyon szétszakította a konstrukciót, a technológiát, továbbá teljesen eltávolította ezektől a funkcióktól a kereskedelmet, a gazdasági elemzést. Ennek következménye, hogy vagy nem sikerül piachoz illeszkedő minőséget elérni, vagy ha igen, akkor gazdaságtalanul. Ugyanígy gyakori a közbülső (avagy "fél") megoldás.

Fel kell ismerni, hogy a termékminőség meghatározása - ismételjük, hogy a marketingmunka szakaszában - nem vezethető le műszakilag objektív szempontok szerint. A termékminőséget vezetői döntéssel kell kijelölni, bizonyos "optimum" meghatározásával. Az optimum csak hozzávetőlegesen határozható meg. A terméknek "sem többet, sem kevesebbet, sem mást" nem kell tudnia, csak azt, amire szüksége van a felhasználónak. Ez adható el olyan áron, amit a vevő hajlandó megfizetni. S ezt kell olyan költséggel előállítani, ami az adott árhoz képest minimumnak tekinthető. Az optimális minőség valójában nem a minőség optimuma, hanem az igényhez igazított minőség optimális - a termelő szempontjából a leggazdaságosabb - megvalósítását jelenti.

A marketingmunka megbecsülésének hiányával vetekszik az a felületesség, amelyet a már eladott termékek utógondozása, illetve a vevőszolgálati tevékenység területén tapasztalhatunk. Triviális, hogy a termék használata, a minőségével jellemzett funkció üzemeltetése akkor kezdődik, amikor a terméket eladták, illetve megvették és használatba veszik. Azt azonban már nem tekintik a gyakorlatban ugyanilyen nyilvánvalónak, hogy a termelő által elgondolt minőség igazi fogyasztói megítélése is ekkor kezdődik. Az a gyártó, aki erről megfeledkezik, előbb-utóbb elveszti hitelét a piaci környezetben. Nem kap információt arról, hogy úgy működik-e a terméke, ahogy igénylik. Nem tudja, hogy a vevő jó vagy rossz véleményt terjeszt-e a potenciális igénylők körében; nem tudja, hogy a termék használati ideje (élettartama) alatt milyen módon kell segítenie a felhasználót abban, hogy elégedett legyen a termékkel. A jó termékminőség nem csak azt jelenti, hogy a kínálati, illetve eladási szakaszban tűnjék jónak a termék, hanem azt, hogy a vevő annak teljes élettartama alatt meg legyen elégedve. A gazdaságosság itt is szerepet játszik, de már nem a gyártó, hanem a vevő szempontjai szerint (olcsó üzemeltetés, alacsony karbantartási költség, kis meghibásodási valószinűség stb.). Mindezek a problémák, illetve megoldások akkor kapnak szerepet egy vállalat (vállalkozás) életében, ha a vezetési rendszer biztosítja e funkciók működését. Megint visszakanyarodunk a vezetői szerephez, a vezetői felismerés fontosságához.

Előadásunkban három gondolati kört próbáltunk kiemelni:

- Az első, hogy a termékminőség szem előtt tartása nem más, mint a termelő, gyártó, vállalkozó gazdasági érdek-érvényesítésének egyik kiemelt megtestesítője. Mégpedig olyan, amelyik piacgazdasági körülmények között első számúnak tekinthető, hiszen mind a rövid távú nyereséghozam, mind a hosszú távú (stratégiai) növekedés hordozója. Ebben a gondolatkörben kívánjuk felhívni arra is a figyelmet, hogy a termékminőség önmagában nem testesít meg gazdasági érdeket csak az eladási ár, valamint a vállalati ráfordítások (fejlesztési és gyártási költségek) előzetes elemzésével.
- A második arra vonatkozott, hogy a termékminőségben megtestesülő gazdasági érdek döntő része nem a gyártási szakaszban jön létre, hanem ezt megelőzően, a célkitűzések szakaszában, így főként az igényekhez igazodó rendeltetési minőség meghatározásával, továbbá a tervezés és technologizálás szakaszában.
- A harmadik, hogy az előző célok csakis tudatos vezetői, illetve vezetési tevékenységgel érhetők el. Ez a tevékenység feltehetően hibás akkor, ha a célokat, mint külső utasítás végrehajtását tartja szem előtt. Tudni kell, hogy a célok a gyártó szervezet gazdasági eredményében, avagy kiterjedtebben, gazdasági érdekeiben válnak valóra.

Végezetül, azt kívánjuk hangsúlyozni, hogy a termékminőséggel kapcsolatos érdekeltség olyan magatartási tényezővé kell hogy váljon, amely mind a vezetők, mind a beosztottak körében tudati tényezővé formálódik, az egyéni beállítódottságot jellemzi. A minőség-érdekeltség kell, hogy felváltsa a minőségi ösztönzés kétes szerepét.

Dr. Kovács Attila

A leszerelés hatása a gazdaságra

A nagyhatalmak, valamint a két katonai tömb között a korábbi hidegháborús, majd tartózkodó kapcsolatait az elmúlt néhány évben alapvető változás jellemzi.

A politikai újraértékelés, a kölcsönös megértés elve alapján a Varsói Szerződés tagországainak gazdasági felzárkózása, a kelet-nyugati kapcsolatok fejlődésén és a kölcsönös érdekek megteremtésén keresztül, valamint a társadalmi folyamatok demokratizálódása a társadalmi-gazdasági folyamatok alapjait is érinti.

A tudományos-technikai forradalomnak úgy, mint a hadügyi forradalomnak három nagy területét különböztetjük meg:

(1) Az atomenergiának ipari úton történő előállítását, melynek első "hasznosítása" a II. világháború katonai befejezését jelentő atombomba létrehozása volt. Az atomenergiának békés úton történő felhasználása az energia-termeléstől az orvostudomány legkülönbözőbb területeig biztosította a tényleges fejlődést.

(2) A számítástechnikai ipar létrejötte.

(3) Az ún. elemi részecskéknek a mélyebb megismerésén keresztül a mesterséges anyagok létrehozásának a lehetősége. Ennek hatására beszélhetünk az új típusú vegyi és tömegpusztító eszközök kapcsán a hadügyi forradalom harmadik területéről; ennek eredménye a szintetikus anyagok technológiájának a kialakulása, amelyek nélkül ma már elképzelhetetlennek tartanánk mindennapi életünket.

A három új terület nem csak a felhasználható eszközök alkalmazásában hozott minőségi változásokat, hanem alapjaiban új fejlődési folyamatokat indított el. A tömegpusztító eszközök és a rakéták kifejlesztésével direkt módon a háború kirobbantásának feltételrendszerét is megváltoztatták. Hiszen a fejlesztésük költségigénye és a gyártási idő messze meghaladta a korábbi eszközökét. A tárolásuk, karbantartásuk szakképzett állandó nagy létszámú hadsereget igényel. S állandó jelenlétük a hidegháború alapját képezte, melynek egyenes következménye volt az 1950-es évek elejétől kibontakozó fegyverkezési verseny.

A felsorolt három tényező a megtermelt nemzeti jövedelemből a korábbi körülményekhez képest lényegesen nagyobb elvonást eredményezett. Később az óriási extraprofittal dolgozó fegyverkereskedelemnek az alapját képezték, még akkor is ha a nukleáris eszközök forgalmát nemzetközi egyezmények tiltották és tiltják, de nem kellő hatékonysággal. Végső eredményeként napjainkra felhalmozódott az a robbanóanyag mennyiség, amely a földünkön létező teljes élővilág elpusztításához többszörösen elegendő. (Egyes kutatók szerint a Föld teljes felszínének az elpusztításához átlagosan 0,2 kg/m^2 trotil egyenértékű robbanóanyag napjainkban 4 kg/m^2). Ennek hatására - ma még talán kimondhatatlanul is - az, hogy egy kirobbanó totális háború esetén győztesről nem, csak vesztesről lehet beszélni. A fegyverkezés és a hadsereg fenntartása olyan terheket ró az egyes országokra, hogy az általános társadalmi fejlődés ütemében nemcsak átmeneti nehézségeket okoznak, hanem egy új, globális, együttélési politika kikényszerítéséhez vezet.

Az iparilag fejlett országokban a II. világháborút követően a haditermelés, mint önálló termelési ágazat igen gyorsan megszűnt. A tisztán haditermeléssel foglalkozó üzemek, gyárak polgári termékek gyártását is megkezdték, és a korábban tiszta polgári termeléssel foglalkozó üzemek haditermeléssel összefüggő megrendeléseket is teljesítettek. Ezáltal a haditermelés alapvetően a piaci gazdaság szerves elemévé vált. A Varsói Szerződés tagországaiban a háború után a hadiipari termelési alágazat tovább élt az állami és vállalati irányítás valamennyi szintjén. Ez alól csak hazánk kivétel, ahol 1956-tól megszűnt az ún. KGM/B vállalatok elkülönített irányítása. Ennek hatására a csak haditermeléssel foglalkozó üzemek tiszta profitja is megszűnt és vegyes profillá változott. A varsói szövetségi tagságból, valamint a tervutasításos rendszerből adódóan ugyanakkor a tevékenység folytatására - bizonyos területeken - elkülönített, speciális szabályozó rendszer fenntartását szervezetileg is kellett biztosítani.

A haditermelés irányításában kialakult helyzet az általános termelési kultúra területén - a Varsói Szerződés tagországain kívül minden más országban - eltérő fejlődési folyamatokat indukált. A piacgazdaság körében: a haditermeléssel összefüggő kutatásokat továbbra is az állam (esetenként a hadsereg) finanszírozta, ezért a gyártás- és gyártmányfejlesztésnek új és egyre gyorsuló lehetőségei bontakoztak ki. A haditermelés szférájában belépő új vállalkozók ugyanis nemcsak a költségvetésből finanszírozott, s ezáltal biztosított, fix piachoz jutottak, hanem sok esetben alaptevékenységükhöz kapcsolódó alap- és alkalmazott kutatásaik finanszírozásához is. Ez még akkor is a műszaki élet gyors fejlődését eredményezte, ha a haditermelési kutatások eredményeit csak 3-7 év múlva használhatták fel a polgári termékek előállításában. A Varsói Szerződés tagországaiban az elkülönített irányítás fennmaradása következtében a fejlődés körülményei jelentősen eltértek ettől, mivel a haditermelési folyamatokban a csúcstechnológia megvalósítása a Szovjetunió elkülönített haditechnikai ágazatában fejlődött elsősorban, míg a tagországokban az elfogadott licencek alapján tömegtermelés folyt.

Az egyes országokban - a helytelen specializáció eredményeképpen - a mindennapi élet fejlődése érdekében egyes kutatásokat vagy le kellett állítani, vagy párhuzamosan kellett folytatni. (Ezek közé sorolhatjuk hazánkban a rádió és a televízió, a páncélozott járművek fejlesztését, de a legutóbbi években a félvezetők és a lézer területén folytatott kutatásokat és az elért eredmények egyes hasznosítását is. Az önerőből történő leállásra a VIDEOTON által gyártott felderítő híradáseszközök gyártása a legjobb példa. Hiszen ezek jó áron történő értékesíthetősége miatt az 1970-es évek fejlesztési lendülete közel 5-10 évre megtorpant. Ez a híradástechnikai ipart jelentősen visszafogta még akkor is, ha a korábbi fejlesztések szinte maximális eredmény biztosítottak a vállalatoknak.)

A haditermelés általános elkülönítése a Varsói Szerződés tagországaiban az általános műszaki fejlődés gátjaként, a kutatási, kreativitási folyamatok adott területeken történő megtorpanásaként, a műszaki értelmiség fejlődésének automatikus visszafogásaként, a gazdasági eredmények jelentős csökkenéseként, s ezáltal az egész társadalmi fejlődési folyamat lelassulásaként jelent meg. Igy a haditermelés itt elvesztette a "húzó ágazat" jellegét.

A hazai haditermelési folyamat főbb szakaszai

(1) 1945-48 között a haditermelési tevékenység minimális volt, hiszen részben a nemzetközi kötöttségek a hadsereg felállítására vonatkozóan, részben az ország gazdasági helyzete, lehetetlenné tette, a politikai élet nem is igényelte.

(2) 1950-54 között a Varsói Szerződés megalakulásáig - a hidegháborús politika feléledése miatt - a nehézipar, a gépipar és nehéz vegyipar aránytalan fejlesztése indult meg, a fegyverkezés felfuttatása érdekében. Ez részben az ún. "Győri program" hatására a háború előtt létrehozott gyártó bázisok felélesztésével és továbbfejlesztésével, részben a hidegháborús politika, részben az eltúlzott iparpolitika következtében helytelen, indokolatlan új üzemek telepítése mellett folyt.

(3) A Varsói Szerződés megalakulása, illetve az 1956-os forradalom után a haditermelés mértéke és irányultsága megváltozott. A Varsói Szerződés célkitűzéséből adódóan a haditermelési tevékenység specializációja felgyorsult, a haditechnikai eszközök gyártásának kutatása és fejlesztése is átprofilírozásra került, a hadiiparnak mint önálló szakágazatnak az irányítási rendszere is megváltozott.

(4) Az új gazdasági mechanizmus kibontakozásával - vagyis az 1960-as évek közepétől kezdődő szakaszban - a piaci motívumok kerülnek előtérbe. Ez részben a korábbi helytelen döntések felismerésével - kimondatlanul is - a kutatási és termelési folyamatok esetenkénti felélesztésével indult meg.

(5) Az 1970-es évek első felében kialakult gyártás szerkezete - néhány kisebb területet kivéve - mind a mai napig szinte megmerevedett. Ez ugyan a Varsói Szerződés specializált termékszerkezetében és a KGST elszámolási rendszeréből adódóan, általában jövedelmezőbb volt, azonban a leggyorsabban fejlődő termelési ágazatokban kényelmet, "túlzott biztonságot", majd megtorpanást eredményezett. (Pl. a számítástechnikai eszközök gyártásánál.) E korszak az 1980-as évek elejéig tartott.

(6) Az elmúlt évtizedünk elején számos próbálkozás volt a kitörésre. A félvezetők, a lézer és folyékony kristály megjelenése, a sejtautomaták előállítására elvégzett kísérletek, a grafikus jelek digitalizálására alkalmas perifériális egység kifejlesztése gazdasági eredmény nélkül leálltak.

A haditechnikai eszközök volumenének csökkentése, minőségi átalakítása óriási feladatot takar. Ugyanakkor az egyes technikai eszközök, lőszerek, hadfelszerelési cikkek (például ruházat) esetében több megoldás is lehetséges. Például: értékesítésre kerülnek (közvetlen hazai, polgári felhasználásra, vagy exportra). Ez látszik a legkedvezőbb és leggazdaságosabb formának, de az értékesítést is meg kell szervezni, ami jelentős munkaerő, pénz- és időkapacitás iránti igényt takar. Hazai értékesítésre kerülhet 15 315 tehergépkocsi, 55 000 tonna üzemanyag, ami talán e területen jelentkező beszerzési problémáinkat csökkenti majd. Míg exportra vagy megsemmisítésre kerül többek között 37 db 100 mm feletti löveg, 393 db 100 mm alatti löveg, 15 db rakéta páncéltörő eszköz, 98 db páncéltörő löveg, 449 db harckocsi.

- Csak átalakítás után értékesíthetők - repülőgépek (40 db) és helikopterek (23 db).

A kiselejtezés utáni megsemmisítés sem egyértelmű, hiszen például egyetlen harckocsi megsemmisítése, szétvágása, hulladékként való értékesítése mintegy 300 ezer Ft-os költséget igényel és a megtérülés mintegy 40-50 százalék, vagy ha netán veszélyes

hulladék megsemmisítése válik szükségessé, akkor annak módja, tárolási helye nemcsak gazdasági, hanem környezeti is, ezen keresztül politikai problémát is indukálhat.

Az új eszközök, egyéb termékek beszerzése iránti kereslet megjelenése ugyanakkor a termelés és termékszerkezet váltását könnyítheti.

A haditermeléssel foglalkozó üzemekben - pusztán egyes termékek termelésének leállítása miatt - számos technológiai változás következik be. Ez elsősorban a kohászatot (adott öntvények készítésének teljes leállításával); a gépipart (bizonyos gépsorok tevékenységének a megszüntetésével); és a vegyipart érintheti.

A hadsereg részéről történő igények volumenének és minőségének a megváltozása természetesen nemcsak alkalmazott technológiai folyamatokat befolyásol, hanem a gyártó eszközök mennyiségi és minőségi összetételét, valamint a gyártáshoz felhasznált és tartalékolt anyag és energiahordozók iránti igényeket is. A gyártó eszközök területén kiselejtezést, átprofilírozást, de egyben a "későbbiekben esetleges szükséges" gépek "hideg kapacitásként" való tárolását igényli. A piacgazdaság a konverziót lényegesen könnyebben tudja kezelni, mint a központi irányítással küszködő gazdaság. Napjainkban - a feleslegessé váló termelőeszközök kiselejtezése mellett - többféle (központi, területi, vállalati) készletezési lehetőség van a "hideg tartalék kapacitások" létrehozására. Mindhárom területnek eltérő közgazdasági hatása lehetséges. Csupán néhány felvetés:

- egyes haditermelési produktumoknak más országokban keresünk újabb piacokat;
- a korszerű, de felesleges eszközöket a hadsereg tárolja egyes (részben, vagy egészben felszabadult) laktanyákban;
- a tárolást a vállalatok biztosítják üzleti alapon.

Az anyag- és energiaigények megváltozása elsősorban az input, az alapanyag és az energiaigényes termelés és termékek területén hoz várhatóan jelentős változást. Ennek mértékét csak konkrét számításokkal lehet feltárni, melyeket célszerű gyorsan és következetesen elvégezni.

A technológiák, a termelőeszközök és az anyag- energiaigény területén várható változások talán felgyorsítják azt a termelés szerkezetváltást, amiről már oly régen beszélünk. Így a katonai doktrina megszüntetése a termelési szerkezet váltásának egyik fontos indítékaként is kezelhető.

A haditermelés mennyiségi és szerkezeti megváltozása az e területeken foglalkoztatott munkások körében is problémákat jelentett.

Nemcsak azért, mert esetleges munkaerő felesleget indukál, vagy átképzési feladatokat jelent. Hanem azért is, mert a "hidegtartalékok" kezelését ismerő szakemberállomány idővel "szétszéled, vagy elkopik".

A napjainkban felgyorsult társadalmi, gazdasági folyamatok miatt célszerű lenne néhány kérdés mélyebb, bizonyíték jellegű hazai kutatása. Éppen a szerkezetváltás megkönnyítése és felgyorsítása érdekében nemzetközi felmérést kellene készíteni a tényleges folyamatok feltárásához, elemzéséhez, hogy a védelem politikai szerkezetét, elemeinek kapcsolatrendszerét megfelelő mélységben megismerjük. Az érintett területek szakembereinek bevonásával meg kell vizsgálni azokat az információ forrásokat, amelyek elérhetők és adatállományuk egységesen kezelhető. S így a beszerezhető adatok függvényében lehetséges lenne a közgazdasági, matematikai modellrendszer összeállítása, melynek segítségével

nemcsak az egyszerű elemzés, hanem a folyamatok nyomon követése, esetleg prognosztizálása is biztosítható lenne. Ez mérsékelné a konverzió "veszteségoldalát", s egyben hozzájárulna iparszerkezetünk átalakulásának felgyorsulásához az egyes korszerűtlen technológiák megszüntetésével, új lehetőségek, igények megteremtésével.

Irodalom

1. Dr.Kovács Attila: A területirányítás néhány elméleti és módszertani kérdése. MUT P 115-135. Budapest 1988.
2. Dr. Cserepes Tibor - Dr. Bagi István: A háború gazdaság demobilizálásának makroszintű kérdései HONVÉDELEM, Budapest
3. Csabay József: A magyar hadiiparról pénzügyi szemmel Pénzügyi Szemle, 1990. jan. P 79-83.
4. Pallas Nagylexikon. P 754. Budapest, 1893. Pallas Irodalmi és Nyomdai RT.
5. Műszaki Lexikon kiegészítés "A-Z" kötet, P 440. Akadémiai Könyvkiadó, Budapest, 1978.
6. Biológiai Lexikon II. kötet. P 475. Budapest,1975.
7. Jurkov, V.A.: Konversija i Razunnaja dostatosnost voennogo proizvidstva (A hadiipar békés célú átalakítása és a hadiipari termelés ésszerűen elégséges szintje.) Izv. Akad. Nauk CCCP, Ser.ehkon., 1989. 5.P. 80-86.
8. Hes, P.: The military burden, economic growth, and the human suffering index evidence from the LDCs. (A katonai terhek, a gazdasági növekedés és az emberi tűrési index: adatok a fejlődő országokból) Camb. j. econ., 13. 1989. 4. P 497-515.
9. Nagy Gábor: Nyugat-Európa béke osztaléka. Világgazdaság 22. 1990. február 28. P.7.

Dr. Molnár László

A reorientációs és korszerűsítési stratégia főbb elemei az iparban

Az ipar induló helyzetét meghatározó tényezők

Az ipari szerkezetalakítási program végrehajtása lényegesen megváltozott külső és belső feltételek között történik és az összességében kedvezőtlen változások, tendenciák 1990-ben tovább szűkítik az ipar mozgásterét. Mind a hazai, mind a KGST piac tovább szűkül, tőkés relációban élesedik a verseny, fokozódik az import-verseny. Megszűnt a KGST gazdaságstabilizáló szerepe. A rubelforgalom csökkenő mennyisége mellett az export kényszerű csökkentése, a Rbl-szabályozás szigorodása drasztikusan sújtja a gépipart, az elektronikai ipart és a könnyűipart, külön probléma a hadiipari kivitel visszaesése, mindez számos vállalatot egyre mélyülő válságba sodor.

Az ipari termelés csökken, piaci lehetőségei romlanak, miközben folytatni kell a súlypontáthelyezést az értékesítési szerkezetben. Egyre növekvő foglalkoztatási feszültségekkel és munkanélküliséggel kell számolni. A piacváltás elkerülhetetlenné tesz egy jelentős központi áldozatvállalást, mert az érintett vállalati kör a piaci reorientációra önerőből nem képes.

Az ipari szerkezetátalakítási koncepcióban kitűzött célokat a magas adósságterhek mellett mind szigorúbb feltételek között kell teljesíteni. A kialakult monetáris válság, az egyre szigorúbb szabályozórendszer, a jelentős költségnövelő intézkedések (kamatterhek) és a nagymértékű jövedelemelvonás különösen a feldolgozóipar esélyeit és mozgásterét rontja, annak ellenére, hogy a vállalatok jelentős erőfeszítéseket tesznek a tőkés export fejlesztésére. Az iparban működő vegyes vállalatok és külföldi működőtőke beáramlása még nem jelent átütő erőt, de fokozott felerősödésével számolunk.

Az erőteljes monetáris restrikció hatására rendkívül kedvezőtlen jelenségek szaporodtak el a vállalatok pénzgazdálkodásában. A sorban állások ugrásszerűen nőttek, a krónikus pénzhiány, az irreálisan magas kamatlábak sok esetben bénítólag hat a vállalatok gazdálkodására, esetenként a vagyon felélését eredményezhetik. Ugyanakkor a pénzszűkítő politikával nem sikerült a kitűzött célt, a veszteséges tevékenységek felszámolását kikényszeríteni. Mindez azt igazolja, hogy a monetáris szabályozás csak az egyéb piacgazdasági mechanizmusokkal összehangoltan képes a megfelelő eredményt elérni. Kormányzati intézkedésekkel el kell hárítani a gazdaság működőképességét leginkább veszélyeztető feszültségeket: a nagymértékű banki sorban állást, a pénzügyi rendszer szétesését, a rubelrelációs export csökkenése miatt piacot vesztő gazdálkodók ellehetetlenülését, a növekvő munkanélküliség kezelését, a vágtató infláció fenyegető veszélyét, az adósságszolgálati terhek további növekedését.

Mindebből látható, hogy az ipar és különösen a feldolgozóipar bonyolult időszak előtt áll, mert egyidejűleg kell megoldani a rövid távú válságelhárítás és a hosszabb távú mozgástérbővítés feladatait, miközben labilisak az egyensúlyi viszonyok, nagymérvű az adósságteher, kedvezőtlen és merev a struktúra, sok

bizonytalansággal prognosztizálhatók a külgazdasági feltételek, a tulajdoni és méretszerkezet átalakítása közben fenn kell tartania működőképességét.

A kialakult feszültségek és determinációk

Az iparpolitikai stratégia kialakításakor szükségesnek és célszerűnek tartjuk kiemelni azokat a fontosabb tényezőket, amelyek a gazdaság és ipar jelenlegi helyzetét jellemzik, amelyeknek meghatározó szerepe van a közelmúlt tendenciáinak létrehozásában és a szerkezetváltás fő irányainak meghatározásában.

A kialakult helyzetképet illetően mindenekelőtt a következő jelenségek érdemelnek figyelmet:

- A feldolgozóipar jövedelemtermelő-képessége mind a rendelkezésre álló belső és külső erőforrásokhoz viszonyítva, mind pedig abszolút nagyságát illetően is alacsony.
- Ezeket a nemzetközi összevetésben igen alacsony teljesítményeket ugyancsak nemzetközi mértékkel mérve magas fajlagos inputokkal, anyag-, energia-, tőke- és munkaráfordításokkal érjük el.
- Korábbi döntéseinkben túlzott fontosságot tulajdonítottunk anyag- és energiahordozókkal való ellátásunk biztonsági aspektusának, és a biztonságos piac koncepcióját követve, egypiacos tevékenységeket fejlesztettünk ki, főleg a KGST együttműködés kereteiben. Mindezek miatt hosszú távú strukturális kényszerpályák alakultak ki.
- A termelő ágazatok belső szerkezete súlyos aránytalanságokat mutat. Elmaradott a végtermékek előállításának ipari és szolgáltatási háttere. Nem épült ki a korszerű termelési, mérnöki és piaci szolgáltatások rendszere. Általában a gazdaság belső munkamegosztása fejletlen. A mezo- és mikroszintű autarkia rugalmatlan, lassan reagáló szervezeteket hozott létre és tart életben.
- Rendkívül elmaradott az infrastruktúra, amely mind a gazdasági, mind a társadalmi fejlődést fékezi, bizonyos területeken (működőtőke-bevonás) abszolút korlátot jelent. A társadalom veszteségforrásai között ez a tényező meghatározó.
- A gazdasági és a társadalmi környezet nem innovációbarát.
- A magyar ipar nemzetközi teljesítőképessége a fejlett országok piacain mutatott exportképesség tükrében igen alacsony. A konvertibilis exportban hosszú idő óta meghatározóak az alapanyag, nyersanyag jellegű termékek.
- A magyar ipar importfüggősége exportteljesítményeihez képest igen magas. Az importstruktúra meghatározó összetevője a folyó termelést szolgáló behozatal. Az importhelyettesítés eddig alapjában sikertelennek vagy gazdaságtalannak bizonyult.
- Az áruforgalomban a konvertibilis aktívumképző potenciál igen alacsony. A leértékelés eddig csupán inflatorikus hatású volt, nem járult hozzá az export tartós ösztönzéséhez, nem segítette elő érdemben az importverseny kibontakoztatását.
- A magyar gazdaság nemzetközileg nem tekinthető integráltnak. Importunk döntően nem kompetitív jellegű. A konvertibilis exportorientáció csak a vállalatok elenyésző kisebbségére jellemző, többségük a nemzetközi folyamatoktól elzárt. Az integráció hiánya lassítja a világgazdasági folyamatokhoz való alkalmazkodást, nem ösztönzi a piaci munka javítását, a műszaki fejlesztést.

A felsorolt jellemző vonásokat néhány olyan hosszantartó gazdasági- és társadalmi trend tartja fenn, amelyek megtörése, illetve módosítása alapvető fontosságú:

- A gazdaság eladósodási hajlama, amely egyfelől az exportpotenciál alacsony mennyiségi és minőségi színvonalának, illetve a folyó termelés indokolatlanul magas importigényének, másfelől az exportorientáció gyengeségének köszönhető.
- A gazdaságon belüli, vállalatközi, illetve vertikális kapcsolatrendszer fellazulása és dezorganizálódása, nem kis mértékben a helytelenül orientáló közgazdasági környezet következtében.
- A tőkeallokációs mechanizmus alapvető hibái, amely a döntő súllyal alacsony hatékonyságú, magas költségű, hosszú megtérülésű objektumokba történő beruházásokkal jellemezhető, ahol a tőke szükség szerinti kivonásának alig van esélye.
- A megújulási, felzárkózási képesség és készség általános gyengülése. Meg kell törni azt a tendenciát, amely innovációs potenciálunk gyenge színvonalú működtetése miatt gyorsítja lemaradásunkat a progresszív területeken.

Összességében tehát csak a nemzetközileg integrálódni képes vállalatoknak, valamint a hazai kereslet dinamikusan növekvő szegmenseire szakosodó vállalatoknak nő a mozgásterük. A korábban KGST igényekre szakosodott vállalatok válsághelyzete valószínűleg súlyosbodik, racionalizálásukhoz szükség van a fejlett országokból beáramló tőkére. A tömeges belföldi igényekre építő vállalatoknak csökkenő vásárlóerőre és élesedő bel- és importversenyre is kell számítaniok.

Az átmeneti fejlődési pálya legnagyobb bizonytalansága és feszültségpontja a gépipari export áruforgalom tervezésében van. Az e területen lévő bizonytalanságok nemcsak az ipar 1990. évi fejlődésének szempontjából bírnak óriási jelentőséggel, de meghatározóak lehetnek a feldolgozóipar - és azon belül elsősorban a gépipar - hosszú távú fejlődése szempontjából is. Ahol a kapacitások konvertálása nem lehetséges, ott elfogadható a tudatos leépítés, illetve az ezt gyorsító jövedelemkivonás és ezek eredményeképpen jelentkező felszámolások.

Hangsúlyozni kell azonban, hogy a kivitel korlátozásával, egyoldalú jövedelemszűkítéssel, a rubelexportra orientált vállalatoktól történő tőkekivonással a piacváltási szándékok nem valósíthatók meg.

Nem részletezve a csökkentés és a szabályozás szigorodásának és a gépipari vállalatok gazdálkodási problémáit (tartós jövedelemcsökkentés, beruházások folyamatos elmaradása, állóeszközállomány elöregedése, műszaki fejlesztés hiánya, állandósult likviditási gondok stb.) megállapíthatjuk, hogy a gépipari vállalatok többsége az előttük álló kényszerű piacváltásnak önerőből nem tud megfelelni. A piac - és ezzel együtt szükségessé váló termékváltás - olyan mértékű problémákat vet fel a termelésben, a foglalkoztatásban és a jövedelmi viszonyokban, illetve a fejlesztések terén, melyek kezelésére a már működő, illetve a bevezetésre kerülő eszközrendszer nem elégséges. Céljaink eléréséhez a reorientációt elősegítő szabályozási és addicionális források szükségesek.

Az ipari szerkezetváltás és a szelektív fejlesztés súlypontjai

Az ipar- és fejlesztéspolitika kiemelt fontosságú területei:

- reorientáció és korszerűsítés a feldolgozóiparban, piacváltás, szerkezetváltás, alkalmazkodás a nyugat-európai integrációkhoz, az új KGST pozíciókhoz és a változó belföldi kereslethez, új exporthordozó kultúrák kifejlesztése,
- energetikai stratégiánk minőségileg megváltozott: nem a korlátlanul növekvő igények mindenáron való kielégítésére, hanem az energiaigényesség csökkentése, az elfogadható biztonságú ellátás a cél; több lábon álló és többirányú nemzetközi együttműködési kapcsolatokra épülő energiarendszer (villamos energia, gáz, olaj) létesítése,
- az alapanyagiparban (vaskohászat, Al-iparban, műanyaggyártás) a feldolgozottsági fok, a minőségi követelmények növelése a cél,
- fontos eszköze a szerkezetátalakításnak Világbanki és egyéb külső forrásbevonás, technikai és vezetési ismeret transzfer, valamint termelési kooperációk és a működőtőke-bevonás a modernizáció érdekében,
- jelentős piaci húzóerőt biztostíhat a hazai gazdaság egyéb területeinek fejlesztési stratégiáihoz, a nagy társadalmi- gazdasági programokhoz (távközlés, egészséges életmód, oktatás-képzés, környezetgazdálkodás) való kapcsolódás,
- a feldolgozóipar területén körvonalazódik néhány olyan komplex fejlesztési terület, amely az ipar egészének fejlődésére, műszaki színvonala növelésére kedvező hatással lehet. Ezek közül kiemelést érdemel:
- a hazai személyautó-gyártás megteremtése, amely az új technikai eredmények gyors gyakorlati alkalmazási területeként jelentős struktúraformáló és húzó szerepet játszhat. Figyelembe véve a jelentős - ma nagyrészt kielégítetlen - hazai igényt, célszerű törekvésnek látszik, hogy korszerű hazai személygépkocsi-összeszerelő- gyártó kapacitást hozzunk létre. Mindezt korszerű alkatrész, részegség, főegység, termelési háttér egyidejű gazdaságos, nemzetközi együttműködésbe ágyazott kiépítésével, minél magasabb hazai beszállítás fokozatos biztosítása mellett, vegyes vállalati, működőtőke-bevonási formák keretében látjuk megoldhatónak. A személyautó részegységgyártási lehetőségek átölelik a teljes gépipar, az elektrotechnika és elektronika, részben a vegyipar és gumiipar területeeit és profiljait. Olyan szakterületek mellett, ahol már ma is rendelkezünk gyártással,(például járművillamosság) a vállalatok nagyon széles köre kaphat feladatot a személyautóiparban. Sok magyar vállalat számára kínálna munkaerőlehetőséget a műanyag és gumi félelemek, tartozékok gyártása, de reális cél főegység - motor és sebességváltó - hazai előállítása is. Ez alapul szolgálhat a KGST országok autógyártóihoz irányuló, a jelenleginél lényegesen nagyobb kooperáció megszervezéséhez is. A szerelőüzem létesítése mellett olyan komponensgyártásra kell berendezkedni, ahol a hazai komponensgyártás integrálódik a külföldi partner alkatrészellátási rendszerébe:
- az informatikai- elektronikai- számítástechnikai kultúra technikai hordozó területei, a távközlési hálózat (telefónia) fejlesztéséhez kapcsolódó gépipari tevékenységek, a szórakoztató elektronika átgondolt nemzetközi integrációban történő fejlesztése, majd ezeknek az eszközöknek a gazdaság különböző ágaiban történő széles körű elterjesztése, hatékony alkalmazása) jelentős eleme és

előrevivője lehet az ipari struktúra megújításának, a gazdasági szerkezetjavításnak. A magyar ipar részvétele a hazai távközlési fejlesztési programban és a kivitel növelése a kooperáció fejlesztésével, licenc és know-how vásárlással valósítható meg,

- fontos cél a biotechnológia, széleskörű népgazdasági hasznosításának kutatási, fejlesztési, ipari-nemzetközi együttműködési megalapozása (gyógyszer-, növényvédőszer-, intermediergyártás),

- ma még alacsony színvonalú a gépipari alkatrészek, részegységek szakosított, kooperációs gyártása, általában kifejletlen a beszállítói ipar. Ez a kis- és középvállalkozásoknak lehet a legvonzóbb területe.

A feldolgozóipar fejlődésének legfontosabb prioritása a világgazdaságba való beilleszkedés, az alkalmazkodóképesség javulása. Az alkalmazkodás egyetlen útja a "nyitás", a világpiaci integrálódás. Lényeges kérdés, hogy a nyugati piachoz igazodjon a magyar feldolgozóipar, ugyanis a kialakult helyzet, a válságterületek létrejöttéhez jelentősen hozzájárult az eddigi egyoldalú piaci orientáció.

- Ezt a programot csak egy új típusú iparpolitikával és piackonform eszközökkel lehet sikeresen szolgálni. Ezen új típusú iparpolitika egyetlen és alapvető célkitűzése a versenyképesség, egy hatékonyabb, jövedelmezőbb, a piac igényeinek megfelelő exportképes ipar kialakítása és ennek érdekében az ipar szerkezetének radikális átalakítása és az erőforrások átcsoportosítása a strukturális megújulás kulcsterületeire (új exportkultúrák meghonosítása, humán tőkeképzés, infrastruktúra fejlesztése).

- Az iparpolitika szakít a korábbi ágazati felfogással és nem egyes kiválasztott termékcsoportokra, iparágakra irányul a kormányzati ösztönzés, hanem helyette az iparpolitika középpontjába olyan átfogó célok kerülnek, mint a piacépítés; vállalkozásélénkítés, nemzetközi integráció, exportbővítés, infrastruktúra- fejlesztés, kutatásfejlesztés, technológiafejlesztés, vagy bizonyos regionális célok (pédául munkahelyteremtés) megvalósítása. Igy az iparpolitika nem bizonyos vállalatokat és vállalatcsoportokat hoz kedvezményezett helyzetbe, az állam semleges marad és lehetőség nyílik a vállalatok és a vállalkozók versenyeztetésére.

Kormányzati szinten ezt a folyamatot kell segíteni, az akadályokat lebontani és csupán néhány olyan területe van a gazdaságnak - energiaszektor, infrastruktúra, kutatásfejlesztés, oktatás, környezetvédelem - ahol az államnak a közvetlen részvétele a gazdasági folyamatokban egy átmeneti időben még fennmarad.

Az új típusú iparfejlesztés csak jelentős külföldi részvétellel valósítható meg, jelentős mértékű külföldi működőtőkére van szükségünk. A magyar ipar csak a világcégek oldalán, azokkal kapcsolódva, összefonódva lesz képes adaptivitását, versenyképességét növelni.

Az ipar technológia-intenzív fejlődési pályára való állításának, a pályán tartásának stratégiai fontosságú területe a kutatás, és a műszaki fejlesztés, a szellemi tőke, a szaktudás kamatoztatása, az ipar intellektuális teljesítményének növelése. Ennek érdekében célszerű támogatni a társadalmi értékrendszerben a kreatív munkát, az innovációs képességek és készségek iránti igényt, a technikai fejlődés fő irányaival való lépéstartás képességét, a nemzetközi szinten is értékelt műszaki és tudományos kultúrát.

Az új iparpolitika új vezetési kultúrát igényel, elkerülhetetlen a jelenlegi vállalati vezetés gyökeres megújítása.

A műszaki fejlesztés és versenyképesség egyik aligha túlhangúlyozható elemévé vált világszerte az általános infrastrukturális ellátottság. Ennek elégtelensége esetenként jelentős eredményeket is semmissé tehet, hatalmas erőfeszítésekhez alacsony sikerfokot rendel. Az állam szerepe erőteljesen kell, hogy összpontosuljon a műszaki fejlesztés általános környezeti feltételeinek megteremtésére is, ezen belül döntően a műszaki fejlesztés fizikai és szellemi infrastruktúrájának kiépítésére.

A gazdaságirányítási rendszer továbbfejlesztésének fő irányai

A struktúraátalakítás magyarországi eszköztára nem tér el érdemben a nemzetközi gyakorlatban kialakultaktól, eltérő viszont ezek felhasználásának mértéke, keverési aránya, hatásintenzitása. Az állam már Magyarországon is megkezdte a szerkezeti átalakítás keretfeltételeinek, (tulajdonreform, csődtörvény, szanálási eljárás stb.) kialakítását, a szerkezeti átalakulást felgyorsító deregulációs, liberalizációs lépések beindítását. Stratégiai szemlélet hiányában az eddig megtett lépések sorrendisége és a kívánt célhoz viszonyított mértéke viszont erőteljesen vitatott. Miként a tulajdonreform, a szerkezetátalakítás is értelmetlen a gazdasági élet szereplői számára megfelelő érdekeltségi viszonyok megteremtése nélkül, a tényleges folyamatok beindításához inputok, erőforrások szükségesek. Minél alacsonyabb egy ország fejlettségi színvonala, minél erősebbek az erőforráskorlátok, annál jobban kidomborodnak az állami struktúrapolitika fejlesztési, promocionális elemei.

A világpiaci nyitás, a strukturális alkalmazkodás, a modernizáció megvalósításának és felgyorsításának közvetett eszköztára részben már kialakult, másrészt továbbfejlesztést igényel. Ennek lényeges elemei a tulajdonosi reform, a vállalkozásélénkítés, a versenyszabályozás, és a pénzügyi rendszer korszerűsítése.

Tulajdonreform, tulajdonosi struktúra

Az iparban jelenleg még túlnyomórészt az állami tulajdon az uralkodó. A szövetkezeti csoporttulajdon, de méginkább a külföldi és hazai magántulajdon csak kiegészítő szerepet tölt be. Az önkormányzatok tulajdonosi szerepe minimális.

Az állami tulajdonú vagyon majdnem kizárólag állami vállalati formában működik, ami nem felel meg a piacgazdaság követelményeinek. A vagyon gyarapításához fűződő érdek a jelenlegi vállalatoknál háttérbe szorul, fékezi a tőkeáramlást, egyoldalú személyi jövedelemérdekeltség motiválja a döntéseket. Zavarja az állami vagyon működését, hogy az államigazgatási és az állami tulajdonosi jogosítványok egyazon szervhez tartoznak. Nincs az állami tulajdonnak valódi végső tulajdonosa, ami az állami vagyon piac-, illetve hatékonyságorientált működését hátráltatja.

A piacgazdaság viszonyainak megfelelő vegyes tulajdonviszonyok irányába kell elmozdulni, amelyben az állami, az önkormányzati (települési és egyéb közcélú), a magán, valamint a külföldi tulajdon egyenrangú és a vállalkozás jellegének leginkább megfelelő vállalkozási formában ölt testet.

A vegyes tulajdonviszonyok megteremtésének - az új magánbefektetéseken alapuló vállalkozások számának növelése mellett - a legjelentősebb területe és eszköze az állami tulajdon privatizációja. A privatizáció ütemét, irányait és gyakorlati lépéseit

meghatározó privatizációs politika és egységes törvényi szintű szabályozók hiányában ma csak találgatni lehet.

Az energiaszektor és az alapanyagipar területén kevés kivételtől eltekintve a többségi irányítási jogot biztosító tulajdonhányad állami kézben tartása indokolt. A feldolgozóiparban ennek ellenkezője igaz.

A nem állami tulajdonosok tulajdonszerzésével kapcsolatban az alábbiak rögzíthetők:

- az alkalmazotti tulajdonszerzést sehol sem célszerű kizárni,
- az önkormányzatok tulajdonhoz jutását az infrastruktúra részét képező területeken (például villamosenergia-szolgáltatás, földgázszolgáltatás stb.) és a helyi igények kielégítésében nélkülözhetetlen tevékenységeknél kell segíteni,
- hazai magántőke elsősorban a feldolgozóiparban fog tulajdont szerezni,
- külföldiek többségi irányítási jogot biztosító tulajdonszerzését meg kell akadályozni ott ahol:
- a privatizálandó vállalkozás monopol helyzetben van a hazai piacon és elhyanyagolható a tényleges, vagy várható konvertibilis exportja,
- tradicionális, védett márkanév használatával és jellegzetesen magyar termék előállításával foglalkoznak,
- speciális, megismételhetetlen természeti adottságok kihasználásával folyik a tevékenység.

Az állami tulajdonban maradó nemzeti vagyon hatékony működtetése csak akkor valósulhat meg, ha megfelelő társadalmi, piaci kontroll mellett megszemélyesítődik az állami vagyon végső tulajdonosa és a tulajdonosi jogok tényleges gyakorlója.

Az átalakulási törvény alapján társaságokba szervezett állami vagyon végső tulajdonosa az Állami Vagyonügynökség. A tartósan állami tulajdonban maradó társasági vagyonrészek fölött a tulajdonosi jogokat azonban nem a Vagyonügynökség, hanem vagyonkezelők gyakorolják.

Javaslatunk szerint államigazgatási szervek (PM, ágazati minisztériumok) felügyelete alatt működő állami vagyonkezelő szervek látnák el a különféle szakmákhoz tartozó vállalatok részvénytulajdonosi funkcióit. Indokolt e szervezetekhez telepíteni a társasági törvény hatálybalépését megelőzően, illetve ezt követően "kiürített" vállalatközpontok, illetve "vagyonkezelő központok" részvényeinek kezelését. Kivételes esetekben - főként a stratégiai területeken - szakmai holdingok létrehozása is indokolt lehet.

A holdingokban az állami tulajdon megszemélyesítődik, ugyanakkor mindazok az előnyök, amelyek a társasággá alakulással megvalósultak, teljes egészében megőrizhetők.

Móra Mária

A csődszabályozás kudarca és a strukturális alkalmazkodás elmaradása[1]

Az állami szanálás és a felszámolási eljárás szabályozásának 1986-os megváltoztatása jelentős reformlépésnek számított. Az új "csődtörvény" a korábbi államigazgatási irányítású válságkezelés kritikájaként, a piacgazdasági mintákat követő elgondolások alapján született. Az új szabályozás a csődeljárás kezdeményezését a fizetésképtelen gazdálkodókra, illetve azok hitelezőire bízta, míg az eljárások lebonyolítását a központi gazdaságirányítástól (elsősorban az ágazati minisztériumoktól) független szervezetek - Fővárosi Bíróság, Pénzintézeti Központ, Szanáló Szervezet - feladatává tette. A gazdaságirányítás és a szakmai közvélemény a változás nyomán kedvező hatásokra számított; egyebek között a szerkezeti alkalmazkodás, a strukturális változások felgyorsulását várta. A valóság azonban ez esetben is rácáfolt az előzetes várakozásokra. Ma már közhely a válságkezelés csődjéről beszélni, s az is bizonyos, hogy a vállalati csődök megfelelő rendezésének elmaradása maga is ludas a szerkezeti alkalmazkodás gyengeségében, elmaradásában.[2] Az azonban vitatható, hogy a kialakult helyzetért a "túlságosan előremutató, gazdasági realitásokat figyelmen kívül hagyó" csődszabályozást; a többi szükséges reformlépések elmaradását, illetve következetlenségét; a kormányzat határozatlanságát; avagy a gazdaságunkban érvényre jutó érdekeltségi és hatalmi viszonyokat milyen arányban terheli felelősség.

Vázlatos csődhelyzetkép

Az adatok szerint 1986 szeptemberétől 1990 május végéig a felszámolási ügyekben (mindaddig egyedül) illetékes Fővárosi Bíróság 389 felszámolási eljárás megindítását tette közzé.[3] Az esetek többségében kisszövetkezeteket (67%), illetve lakás- és

---

[1] Az előadás szerzője nagymértékben támaszkodik az elmúlt évben a Gazdaságkutató Intézetben Kúti Annával közösen végzett kutatás tapasztalataira. Az írásos dokumentumokra és mintegy 50 interjúra alapozó kutatás áttekintette az 1986 szeptemberétől lezajlott állami szanálási és felszámolási eljárásokat, s vizsgálta a csődeljárások szereplőinek - adós, hitelezők, Szanáló Szervezet, Fővárosi Bíróság, felszámoló államigazgatási szervek stb. - szempontjait, magatartását. (Lásd: Kúti Anna - Móra Mária: A vállalati válság kezelése a nyolcvanas évek végén. GKI, 1989.)

[2] Az elmúlt három év gazdaságpolitikájára vonatkozó elemzések az egyéb véleménykülönbségek ellenére megegyeznek abban, hogy mindmáig nem indultak meg a kívánatos szerkezeti elmozdulások. Lásd például a Külgazdaság 1990/5 számában Kádár Béla, Antal László és munkacsoportja, valamint Kardos Péter és Vértes András írásait.

[3] Ez a szám a fizetésképtelenség miatti felszámolásokon túl a hitelezői érdeksérelemmel nem járó egyéb megszűnéseket is tartalmazza.

garázsfenntartó szövetkezeteket (13%) számoltak fel. A felszámoltak között nagyobb számban voltak még különböző gazdasági társulások, illetve leányvállalatok. Állami nagyvállalat felszámolására mindössze 9 esetben került sor. A vizsgált időszakban az illetékesek 10 állami vállalatnál rendelték el az állami szanálást. (A 9 felszámolás közül 5 sikertelen állami szanálás "végeredménye" volt.)

Látható, hogy a nagyobb horderejű felszámolási esetek csekély száma egyáltalán nem tükrözi a magyar gazdaság romló állapotát, a válság mélyülését.[4] Az eljárások száma annak ellenére sem növekedett, hogy a kormányzat különböző intézkedései megpróbálták elérni a felszámolások kezdeményezését.[5] A próbálkozások azonban rendre kudarcot vallottak a gazdaság szereplőinek ellenérdekeltsége miatt.

A "mikroszféra" viszonya a csődhöz

A gazdaság szereplőinek ellenérdekeltségét elsődlegesen a fennálló tulajdonosi viszonyok, a valódi tulajdonosi érdekek hiánya, valamint a likviditási kényszer gyengesége magyarázzák. Mivel tényleges likviditási kényszer - amely szerint a gazdasági folyamatokban való részvételhez rendelkezni kell a szükséges pénzzel - csak a gazdaság igen szűk szférájában (magánvállalkozások) érvélnyesül, a hitelezők többsége egy esetleges felszámolás során rosszabb helyzetbe kerül, mint amit számára a bizonytalan hitel nyújtása jelent. Felszámolásnál ugyanis a hitelezési veszteséget el kell könyvelni, s ez a hitelező helyzetét is megrendítheti. (Kiderül, hogy a nyereség vagy árbevétel pusztán papíron létezik!)

A kereskedelmi bankok kockázati tartaléka jóval kisebb, mint a csődre megérett legnagyobb ügyfelek felszámolásakor várható hitelezési veszteség. Ráadásul a felszámolás nyomán a bank a leírt hitelek kamat- (késedelmi kamat) bevételétől is elesik. A szállítók sok esetben erőteljesen függnek rosszul fizető vevőjük vásárlásaitól, s a "bejáratott" kapcsolatok kényelme is akadályozza az adóssal szembeni határozott fellépést. Még az adós túlélésétől egzisztenciálisan nem érintett hitelezőknek (adóhatóság, társadalombiztosítás) is vannak olyan szempontjai, amelyek ellentétesek a csődeljárás megindításával.

---

[4] 1988-ban és 1989-ben a veszteséges gazdálkodó szervezetek száma és a kimutatott veszteség nagysága egyaránt jelentősen nőtt. Egyre általánosabbá vált a fizetési kötelezettségek elmulasztása, a nyilvántartott sorban állások az 1987. év végi 14 Md Ft-ról 1989. végére 127,6 Md Ft-ra nőttek, míg a jelentős összeggel sorban álló vállalatok száma 82-ről 314-re emelkedett. (MNB jelentések.)

[5] Az intézkedések - különféle kedvezmények és szankciók kilátásba helyezésével - főként a fizetésképtelen gazdálkodók hitelezőit igyekeztek rábírni a felszámolási eljárások kezdeményezésére. Így az 1988-as népgazdasági tervhez kapcsolódóan; az 1989. májusi kormányprogram meghirdetésekor és az 1989. végi IMF tárgyalások kapcsán születtek a hitelezők érdekeltségét növelni kívánó előírások - meglehetősen sovány eredménnyel. Az előadás leadásakor még csak találgatni lehet, hogy a leköszönő parlament utolsó törvényei között hozott öncsőd bejelentési kötelezettség, az új parlament által módosított változata, mennyire bizonyul hatásosnak.

1990. májusáig a fizetésképtelen gazdálkodókat a szabályozás nem kötelezte az önmaguk elleni felszámolási eljárás megindítására. Bár néhányszor előfordult, hogy az állami szanálás reményében a súlyosan eladósodott vállalat maga kezdeményezte a csődeljárást, a szanáláshoz szükséges források elapadtával a gazdálkodók már kockázatosnak találták az ilyen lépést. Valódi tulajdonosok hiányában a válság elmélyülésének megakadályozásához fűződő érdek sem kényszeríthette ki az öncsőd kezdeményezését.

Kormányzati szempontok

Abban, hogy a vizsgált időszakban nem volt több csődeljárás, bizonyos fokig az is szerepet játszhatott, hogy az államigazgatási szervek - hacsak nem hitelezők - nem jogosultak az eljárás megindítására. Ez a felszínen egyfajta patthelyzet kialakulásához vezetett: a felszámolásokat a szerkezetátalakítás meggyorsítása, illetve a sorban állások csökkentése érdekében sürgető kormánynak nem volt joga, az arra jogosultaknak pedig nem volt érdeke a felszámolások kezdeményezése.

Az események ismeretében azonban indokolt az a feltételezés, hogy a fenti ellentmondás inkább csak hivatkozási alapul szolgált a tartósan veszteséget termelő nagyvállalatokkal szembeni fellépés elmulasztásához.[6] Az elszántságot hirdető deklarációkkal szemben a tények azt mutatják, hogy eddig a kormányok jobbára maguk is csak szavakban követelték a veszteséges szervezetek,tevékenységek megszüntetését. A vállalati válsághelyzetek megoldását célzó állami beavatkozásck többnyire éppen ellentétes irányúak voltak. Így az állami segítség (hitelelengedés, szabályozási kedvezmények stb.) néhány nagyvállalatnál eleve megakadályozta a tartós fizetésképtelenség kialakulását. Kinyilvánított fizetésképtelenség esetén jellemző reakció volt az állami szanálás elrendelése, még akkor is, ha hiányoztak az ehhez szükséges központi források. A kormány a szanálás sikertelensége után néhányszor előírta, hogy a felszámolást a tevékenység fenntartása mellett kell végrehajtani.

Azt, hogy a kormányzati beavatkozások többnyire a veszteséges nagyvállalatok (illetve azok tevékenységének) megmentését szolgálták, a kialakult erőviszonyokon túl, gazdasági tényezők is motiválták. A megszüntetések ellen hatott, hogy fejletlen piaci viszonyok között, megbízható kalkuláció hiányában az egyes tevékenységek nemzetgazdasági hasznossága (vesztességessége) nem egyértelműen megítélhető. A gazdaság túlcentralizált szervezeti felépítéséből adódóan egy-egy gyárbezárás a piacgazdaságokban a szokásosnál nagyobb feszültségekkel járhat. A tova gyűrűző hatások megakadályozásának igénye, az átfogó válságkezelési programok hiánya ugyancsak a konkrét tevékenységek megmentését segítette. A költségvetés rövid távú szempontjai szintén a felszámolási eljárás gyakoribb alkalmazása ellen szóltak. Az említettek mellett a múlt hibás döntéseiben viselt kormányzati felelősség is indokoltnak mutatta a központ közbelépését.

---

[6] Valószínű, hogy az öncsőd bejelentési kötelezettség idejekorán és megfelelő körülhatároltsággal történő bevezetése a csődtörvény alapelveinek megsértése nélküli megoldást jelenthetett volna.

Az állami szanálás és a felszámolás közeledése

Jórészt a csődeljárás menetébe történő gyakori központi beavatkozásnak tulajdonítható az a sajátos jelenség, hogy a vizsgált időszak állami-szanálási és nagyvállalatokkal szembeni felszámolási eljárásai végeredményüket tekintve, meglehetősen hasonlítottak egymáshoz. Különösen igaz ez a hasonlóság az "irányított és gyorsított" (Ganz Mozdony- és Vagongyár Vállalat), vagy más szóhasználattal "pénzügyi és jogi" (Péti Nitrogénművek) felszámolásokra vonatkozóan. (Ezekben az esetekben a felszámolási döntést követően központi intézkedésekkel biztosították a fizetésképtelen gazdálkodó szervezet folyamatos termelését, illetve tevékenységének folytatását.) Az ilyen felszámolások inkább szanálásnak tekinthetők abban az értelemben, hogy az eljárás irányítóinak legfőbb törekvésévé a tevékenység megmentése vált. A felszámoló legfontosabb célja a termelés folytatását biztosító új tulajdonos(ok), szervezeti keretek megtalálása volt. Ebből következően az ilyen felszámolások a szanálásokhoz hasonlóan, csak mérsékelten módosíthatták a termelési struktúrát.

Ugyanakkor az esetek többségében az állami szanálást sem értelmezhetjük egyszerűen a válságba került gazdálkodó túlélését biztosító központi tőkeinjekcióként. A parlament által évről évre meghatározott Szanálási Alap szűkössége miatt, egy-egy szanálás sikeréhez a hitelezőkkel való megegyezés, a hitelezők jelentős mértékű anyagi áldozatvállalása is szükségessé vált. A pénzügyi rendezést gyakran csak a korábbi szervezet átalakítása, a hitelezők tulajdonossá válása biztosíthatta. Így a központi források szűkülésével az állami szanálás során is döntő fontosságúvá lett a szervezeti keretek, tulajdonosi struktúra megváltoztatása.

Az állami szanálás és a "jogi" felszámolás további közös vonása[7], hogy a válsághelyzet megoldására központilag koordinált, államigazgatási szervek által irányított alkuk során került sor. A fontosabb szervezetek, tevékenységek jövőjét érintő döntéseket változatlanul az államigazgatás felsőbb szintjein hozták, a döntések anyagi konzekvenciáit viselő hitelezőknek csak korlátozottan volt módjuk érdekeik érvényesítésére. A szanálást illetve felszámolást végző szervezetekre jobbára csak végrehajtói feladatok maradtak.

A felszámolási és szanálási eljárások vázolt közeledése elsődlegesen a csődfolyamatok állami befolyásolásából eredt. Az állami befolyásolás irányát pedig az szabta meg, hogy tényleges, a tevékenységek megtartását perspektivikusan is biztosítható szanálásra már nem volt pénz (és az ilyen akciók sikerességébe vetett bizalom is nagymértékben megingott); tényleges, a tevékenység esetleges megszűnésének kockázatát is vállaló felszámolásra pedig még nem mindig volt meg a szükséges eltökéltség. Az állami beavatkozást elsősorban azokban az esetekben vélem negatívnak, amikor a kormány a tevékenység fenntartásának előírásával a felszámolás jogi eszközét kihasználva a múltban súlyos veszteségeket felhalmozó tevékenységek végzéséhez biztosított az

[7] Hangsúlyozni kell, hogy (a felsorolt hasonlóságok ellenére) az érintett felek - adós, hitelezők, állam - szempontjából korántsem volt mindegy, hogy a válsághelyzet megoldása állami szanálás, vagy felszámolás keretében történt. A rendezés jogi eszköze ugyanis meghatározta a veszteség felek közötti megosztását és a jövőt érintő következményeit.

átlagosnál kedvezőbb feltételeket. A központi beavatkozást az is zavaróvá tette, hogy a felszámolási és szanálási eljárások során keveredtek az állam közhatalmi (gazdaságszervezői), tulajdonosi és hitelezői funkciói; s a különböző funkciók gyakran egymásnak ellentmondó szempontjai.

A jövőt is érintő tanulságok

Kutatásunk azt igazolta, hogy a piaci modellekhez igazodó csődszabályozás - bár valóban nem volt képes a csődhelyzetek automatikus feltárására - nem az alapvető oka az indokolt csődök elmaradásának. Annak magyarázata, hogy a "negatív" szelekció továbbra sem járult hozzá érdemlegesen a termelési szerkezet átalakulásához, elsődlegesen a gazdaság szereplőinek érdekeiben keresendő. A magyar gazdaság szereplői egyöntetűen ellenérdekeltek a felszámolásokkal, s így a negatív szelekcióval szemben. Az ellenérdekeltséget fokozta, hogy az általános visszaesés során nem alakultak ki olyan dinamikus tevékenységek, amelyek képesek lettek volna a felszabadult erőforrások felszívására, s így a feszültségek enyhítésére. Az ellenérdekeltség ismeretében valószínűsíthető, hogy bármilyen más mechanizmus jelölte volna ki formálisan a felszámolandó szervezeteket, - ez, a nagy szervezeteket érintő felszámolásdokszámát tekintve, nem jelentett volna nagyságrendi változást. (Ezt igazolja, hogy a kis szervezetek körében, másfajta érdekeltségi viszonyok mellett a csődszabályozás kielégítően működik.)

S bár a társadalom egésze érdekelt volna abban, hogy a válság ne területjön szét (pl. infláció formájában) a gazdaságban, hanem a gazdaságtalan tevékenységek kiszelektálódásához vezessen; az adott struktúrában a tevékenységek megőrzéséhez fűződő konkrét érdekek az erősebbek. Ez pedig azzal is együtt jár, hogy a vállalati válsághelyzetek "rejtve" maradnak, a kialakult csődöket nem rendezik, s a veszteségek halmozódnak.

Az IMF-nek tett ígéretek, s a sorban állások pénzügyi rendszerünket veszélyeztető felduzzadása 1990-re olyan helyzetet teremtettek, amelyben a felszámolásokkal szemben ható érdekek ellenében is megoldást kell találni a tartósan fizetésképtelen vállalatok sorsára.[8] A rendezés során várhatóan nagy lesz a nyomás, hogy a csődbe jutott mammut cégek helyzetét a tevékenységeket megóvó "pénzügyi és jogi" felszámolás keretében tisztázzák. Reális félelem, hogy az ilyen felszámolások során a szerkezetátalakítás kényszere újfent háttérbe szorul, miközben a felhalmozott veszteségek a hitelezőket és az államot sújtják.

Természetesen nem arról van szó, hogy a sorbanállások kiindulópontjának tekintett nagyvállalatok felszámolásának a korábbi tevékenységek teljes megszűnéséhez kellene vezetnie. Előre látható azonban, hogy fejletlen piaci viszonyok mellett, jól működő tőkepiac megbízható értékítéletének hiányában igen nehéz lesz eltalálni a megőrzés és a megszüntetés - senki által sem ismert - helyes arányát. (Olyan egyensúlyt kellene teremteni, amelyben a korábbi tevékenységek megszüntetése még nem okoz kezelhetetlen

---

[8] 1990. március 31-én a nyilvántartott sorban állás 111,7 Md Ft volt, és az MNB 177 olyan tartósan, nagy összeggel fizetésképtelen vállalatot regisztrált, amelyek váltóinak viszont-leszámítolását megtagadta. Az év májusában az összes sorban állásokat több mint 200 Md Ft-ra becsülték.

feszültségeket és a tevékenységek szükségtelen megtartása sem vezet a termelési szerkezet fejlődési lehetőségeinket tovább rontó konzerválódásához.

A kialakult válság mértéke ma már elengedhetetlenné teszi a vállalati csődhelyzetek megoldásában való kormányzati közreműködést. Ennek ellenére hiba volna visszatérni egy olyan válságkezelési modellhez, amelyben az államigazgatási döntéseké a főszerep. Az egyes tevékenységek jövőjéről inkább a piac mégoly gyenge jelzéseire támaszkodva, mint hivatali szempontok alapján kellene határozni. Az elmúlt évek tapasztalatainak birtokában törekedni kell arra, hogy az állam közhatalmi, tulajdonosi és hitelezői szempontjai a válságkezelés során világosan elkülönüljenek. (Ezért nem indokolt az állami tulajdonost képviselő Vagyonügynökséget a kormány fennhatósága alá helyezni. A funkciók elhatárolásához pontosan tisztázni kell a Szanáló Szervezet ill. a Vagyonügynökség válságkezelésben játszható szerepét, feladatait is!)

Elismerve az egyszeri központi beavatkozás szükségességét, hangsúlyozni kell, hogy a vállalati válságok folyamatos kezelésére hosszú távon megoldást csak olyan piacgazdasági viszonyok kialakulása hozhat, amelyek között a fizetésképtelenség működésképtelenséghez vezet, s a gazdaság szereplőinek alapvető érdeke a csődbe került gazdálkodó szervezetek helyzetének - felszámolás vagy talpraállítás útján történő - tisztázása. Ellenkező esetben -ha sikerül is központi intézkedésekkel a gazdálkodók számára pénzügyileg rendezett helyzetet teremteni - a válsághelyzetek újbóli felhalmozódására kell számítani.

A vállalati válsághelyzetek kezelése szempontjából is az lesz a meghatározó, hogy az állami tulajdon lebontása nyomán létrejövő gazdasági szereplők milyen érdekek alapján vesznek részt a gazdaság működésében.

Novoszáth Péter

A magyar gazdaságszerkezet európai mércével

A nyolcvanas évek tapasztalatai, a magyar gazdaság külkereskedelmi struktúrájának ellentmondásai megerősítik, hogy a magyar gazdasági szerkezet nem alkalmas a világgazdasági alkalmazkodás felgyorsítására. Az utóbbi évek több kutatása is megerősítette, hogy a jelenlegi struktúrában nem lehet a gazdaságot dinamizálni.[1]

Elsőként bemutatom, hogy matematikai-statisztikai módszerekkel - a gazdasági szerkezet hasonlóságai és különbözőségei alapján[2] - hogyan rendeztük az európai országokat egymástól jól elkülöníthető csoportokba. A második részben kísérletet teszek arra, hogy kor- és helyspecifikus tényezőket mutassak be, amelyek meghatározzák Magyarország helyét a vizsgált csoportokban.

A többváltozós statisztikai elemzéseken belül speciális módszerek és algoritmikus eljárások fejlődtek ki a típusalkotás és a kombinatív csoportképzés megoldására. Ilyen módszer a cluster elemzés is, amelyet a vizsgálatkor használtam.[3]

A hozzáadott érték (GDP) termelésének szerkezete

Először arra voltunk kíváncsiak, hogy a megfigyelt európai országok gazdaságában mekkora az egyes ágazatok termelésének hozzájárulása az összes új érték létrehozásához. A cluster-elemzéshez szükséges változókként a közgazdasági gyakorlatban általánosan ismert és használt mutatókat alkalmaztuk.[4] A kelet-

---

[1] Antal László és szerzőtársai (1986): Fordulat és reform. PKI, Kézirat. Botos Balázs: Ipari külkereskedelmünk struktúrája és a nemzetköziesedés. Közgazdasági Szemle 1986. 6. sz. Kádár Béla: Gondolatok a magyar gazdaságszerkezet minősítéséről, Statisztikai Szemle 1988. 10. sz.

[2] A mintában a következő 24 ország szerepelt: Ausztria, Belgium, Dánia, Egyesült Királyság, Finnország, Franciaország, Görögország, Hollandia, Irország, Magyarország, az NSZK, Norvégia, Olaszország, Portugália, Spanyolország, Svédország, Törökország, Bulgária, Csehszlovákia, Jugoszlávia, Lengyelország, az NDK, Románia és a Szovjetunió.

[3] A cluster-elemzés feladata objektumok (egyedek vagy azok jellemzői stb.) osztályokba sorolása. Ezalatt az objektumok halmazának olyan felbontását értjük, hogy részhalmazaik teljes rendszert alkossanak, vagyis a csoportok diszjunktak (egymást kizáróak) legyenek és együttesen a teljes halmazt adják. A cluster-analízist átfogóan ismerteti: Anderberg, M.R.: Cluster Analysis for Applications. Academic Press, New York, 1973. és Füstös László - Meszéna György - Simonné Mosolygó Nóra: Cluster analízis: Fogalmak és módszerek Szigma. 1977. 3. sz.

[4] Forrásul a Nemzetközi Statisztikai Évkönyv. KSH, 1989. 3. 9. táblájának "A bruttó hazai termék (GDP) forrásai" c. 1986-os adatai szolgáltak.

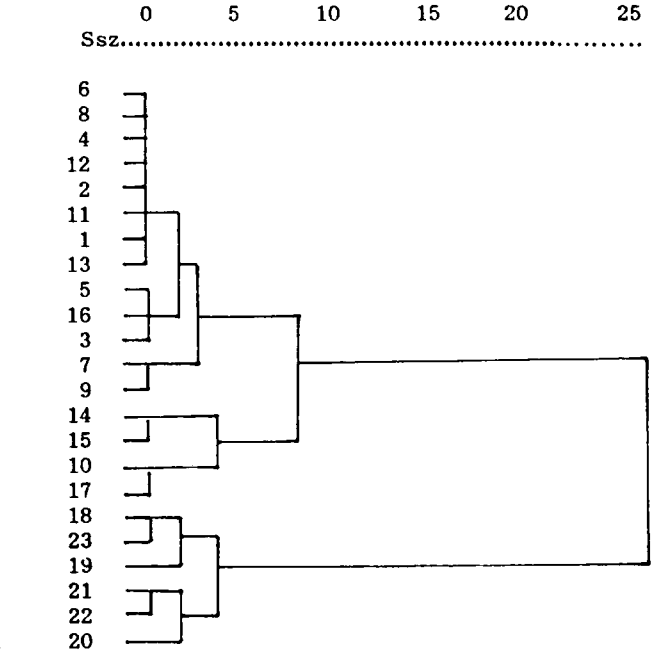
közép-európai országok esetében a statisztikai rendszerek eltérése miatt a nemzeti jövedelem termelésének ágazati szerkezetére vonatkozó mutatókat használtuk.[5] Magyarország adatainak elemzésekor, mind a nemzeti jövedelemhez, mind a GDP-hez viszonyított mutatókat külön-külön figyelembe vettük.

A cluster-analízis eredményét az 1. ábra szemlélteti.

1. ábra

A vizsgált országok hozzáadott érték (GDP) termelésének szerkezete

Az összevont objektumok közötti távolság, hasonlóság



Az ábrán három jól elkülöníthető csoport figyelhető meg. Az első clusterbe alacsony összekapcsolódási szinten, s más clusterektől karakterisztikusan elválva, 13 ország került: Ausztria, Belgium, Dánia, az Egyesült Királyság, Finnország, Franciaország, Görögország, Hollandia, Irország, az NSZK, Norvégia, Olaszország és Svédország. A második cluster 4 országot, Magyarországot (GDP alapján), Portugáliát, Spanyolországot és Törökországot tartalmazza. A harmadik cluster hat országot, Bulgáriát, Csehszlovákiát, Jugoszláviát, Lengyelországot, Magyarországot (Nemzeti jövedelem alapján) és az NDK-t foglalja magába.

---

[5] Ezen országok esetében az adatok forrása a Nemzetközi Statisztikai Évkönyv 3. 4. "A nemzeti jövedelem forrása" c. táblája volt.

A továbbiakban arra voltunk kíváncsiak, hogy az egyes clusterek kialakulását mely változók határozták meg leginkább, illetve melyek voltak lényegtelenek. Eredményeinket táblázatban összegeztük.

Az egyes ágazatok aránya az egyes clusterek esetében

	I. (átlaga)	II. (átlaga)	III (átlaga)	a teljes sokaságra vonatkozó átlagértékek-
Ipar	26,98%	32,75%	54,20%	35,08%
Építőipar	5,72%	6,50%	10,12%	7,01%
Mezőgazdaság	4,98%	12,48%	11,81%	8,07%
Közlekedés	6,42%	7,63%	6,33%	6,61%
Kereskedelem	13,16%	17,47%	14,50%	14,26%
Egyéb	42,74%	23,10%	3,03%	28,97%

Szembetűnő, hogy az első clusterbe tartozó országoknál az egyéb ágazatok, míg a harmadik clusterbe lévőknél az ipar a legdominánsabb ágazat. A 2. cluster a két másik cluster között helyezkedik el. A kereskedelem, a mezőgazdaság és a közlekedés átlagosnál magasabb aránya jellemzi e csoportot.

A foglalkoztatási szerkezet

Az előző fejezetben leírt vizsgálataink eredményeivel szemben felvethető két olyan ellenvetés, amelyet semmilyen körülmények között sem hagyhattunk figyelmen kívül. Egyrészt, az egyes ágazatok termelési adatai nem tükrözik hitelesen az adott ágazatok súlyát, mivel az árarányok jelentősen eltérnek az egyes országokban.

Másrészt, mivel Magyarország helyét a vizsgált sokaságban kétféle változó csoporttal is meghatároztuk - a kétféle statisztikai számbavételi rendszernek megfelelően -, világossá vált számunkra, hogy a forrásul szolgáló statisztikai rendszerek eltérése erőteljesen befolyásolja a csoportképzést. Mindezek folytán szükségesnek láttuk, hogy vizsgálatunkat megismételjük más adatokból kiindulva, és csak a két vizsgálat eredményeinek összehasonlítása után összegezzük tapasztalatainkat.

A hozzáadott érték, illetve a nemzeti jövedelem termelésének ágazati szerkezete után ezért megvizsgáltuk a foglalkoztatottak ágazatok szeinti megoszlását is. Változókként az egyes ágazatokban foglalkoztatottaknak az összes foglalkoztatotthoz viszonyított arányára vonatkozó adatokat használtuk.[6]

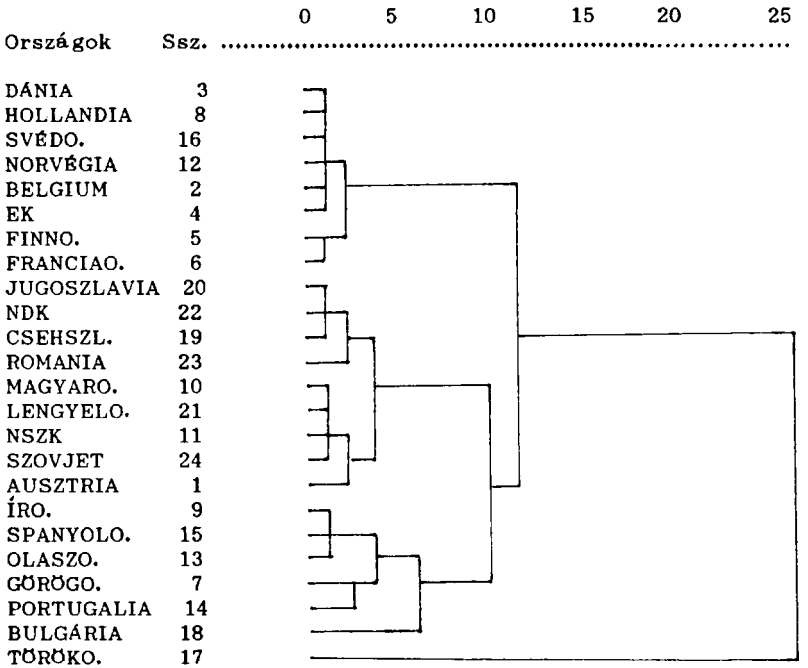
A cluster-analízis (2. ábra, a következő oldalon) itt is jól értékelhető eredményeket hozott.

[6] Ebben az esetben forrásként a Nemzetközi Statisztikai Évkönyv, KSH, 1989. 2. 5. "A foglalkoztatottak megoszlása népgazdasági ágak szerint" c. táblájának 1986-os adatai szerepeltek a számításoknál.

2. ábra

A vizsgált országok foglalkoztatási szerkezete

Az összevont objektumok közötti távolság, hasonlóság



Három clustert és egy különálló tényezőt (Törökország) találtunk az előző vizsgálatnál lényegesen alacsonyabb szinten összekapcsolódva. Az első cluster 8 országot: Belgiumot, Dániát, az Egyesült Királyságot, Finnországot, Franciaországot, Hollandiát, Norvégiát és Svédországot tartalmaz, a második 9 országot, Ausztriát, Magyarországot, az NSZK-t, Csehszlovákiát, Jugoszláviát, Lengyelországot, az NDK-t, Romániát és a Szovjetuniót. A harmadik 6 országot: Görögországot, Irországot, Olaszországot, Portugáliát, Spanyolországot és Bulgáriát foglalja magába.

Az egyes kialakult clusterek típusjegyeit ismét táblázatban összegeztük (lásd a következő oldalon).

Eredményeink jól szemléltetik, hogy az elmúlt 15-20 évben kibontakozó új fejlődési szakaszban az iparilag fejlettebb országokban megindult az ipar arányának csökkenése a termelésben és foglalkoztatásban, és a szolgáltató szektor fokozatosan túlsúlyra jutott a jövedelmek képződésében és a foglalkoztatásban.

Az egyes ágazatok aránya az egyes clusterek esetében

	I. (átlaga)	II. (átlaga)	III. (átlaga)	a teljes sokaságra vonatkozó átlag értékek
Ipar	22,64%	38,30%	25,13%	30,37%
Építőipar	6,60%	8,53%	7,88%	8,27%
Mezőgazdaság	5,80%	6,29%	18,85%	9,08%
Közlekedés	7,01%	7,32%	5,78%	6,73%
Kereskedelem	16,76%	12,11%	16,17%	14,45%
Egyéb	41,14%	27,43%	26,13%	31,07%

Ugyanakkor a két vizsgálat tapasztalatainak összevetéséből az is kitünik, hogy a kelet-közép-európai nem-piacgazdaságokban a szolgáltató szektor előretörése nem járt az ipar térvesztésével.

A gazdaság ágazati szerkezetének ellentmondásai

A gazdasági szerkezet alakulása az egyes nemzetgazdaságok anyagi környezetének, intézmény-rendszerének, munkamegosztási, elosztási, társadalom-pszichikai folyamatainak függvényében alakul. Ebből adódóan a szerkezeti korszerűség fogalma inkább minősíthető kor- és helyspecifikus tényezők alapján, mint általános érvényű közös normákkal. Éppen ezért kísérletet teszünk arra, hogy Magyarország helyét az egyes clusterekben kor- és helyspecifikus tényezők segítségével értékeljük.

A hozzáadott érték termelésének és a foglalkoztatás szerkezete alapján, olyan clusterekbe kerültünk, amelyek fő jellemzője az ipar kiugróan magas aránya és az egyéb ágazatok, a szolgáltató szektor relatíve alacsony súlya. Magyarországon - de jellemző ez a kelet-közép-európai nem-piacgazdaságokra is - az ipar aránya a bruttó belföldi termelés előállításában, illetve az ipar foglalkoztatásból való részesedése lényegesen meghaladják Európa fontosabb országaira jellemző mutatókat, így a közel azonos gazdasági fejlettségi szinten lévőkét - Görögország, Olaszország, Portugália, Spanyolország, Törökország - is. Emellett az általános fejlődési tendenciákat vizsgálva megállapítható, hogy Magyarország infrastrukturális fejlettsége - nemzetközi összehasonlításban - mind a gazdaság általános, mind pedig az iparosodottság színvonalához képest elmaradott.

Miközben az ipar fejlesztésében a legfőbb szerkezeti elmaradottságok felszámolására törekedtünk, a magasabb fejlettség szintjén jelentkező követelményektől való újabb elmaradás ellentmondásossá tette a gazdasági fejlődést.

A továbbiakban arra kerestünk választ, hogy milyen okok vezettek az ipar túlfejlesztéséhez, annak ellenére, hogy annak hátrányos következményei ismertté váltak.

Az ipar túlméretezetté válásában döntő jelentőségű volt, hogy a gazdaság növekedésében, szerkezetében és a külvilággal való kapcsolataiban meglévő hiányosságok következtében szinte állandó a túlkereslet az ipari termékek iránt.

A túlkeresletet létrehozó, az irodalomban fellelhető több ok közül az alábbiaknak van különös jelentősége.

1. A gazdasági ösztönzők helytelenül orientálnak, és hiányoznak a vállalati tevékenységnek a piacgazdaságokban jellemző korlátai. A jövedelmező gazdálkodás kényszerének hiánya miatt, a gazdálkodó szervezeteket az erőforrások (munkaerő, tőke, import) igénybevételében a jövedelmezőségi korlátok romlása nem akadályozza. Kornai János szavaival élve, a termelőeszközök, a nyersanyagok és az energiaipari termékek piacán érvényesülő "szívást" felerősíti a vállalatok költségvetési korlátjának "puhasága".

2. A nem-piaci gazdaságban - az állandósult túlkereslet, a hiány, a szállítások megbízhatatlansága miatt - a vállalatok arra törekszenek, hogy a termékeik gyártásához szükséges alkatrészek, részegységek minél nagyobb hányadát maguk állítsák elő. Általában igen jelentős a vállalatok fő profilon kívüli tevékenysége. A vállalatok jelentős részének - mintegy 80 százalékának - van olyan termelési kapacitása, olyan tevékenysége, amely fő profiljától idegen szakágazatokba sorolható. A fő profilon kívüli tevékenységek vállalatainknál elsősorban a vállalatok közötti munkamegosztás alacsony színvonalára, a vállalatok kényszerű önellátási tevékenységeire utalnak.

Az ipar túlzott fejlesztése miatt lemaradó infrastruktúra is a túliparosodottságot gerjeszti tovább. A tények sorozata utal arra, hogy a nem-piaci gazdaságok infrastruktúra-igényessége jóval nagyobb, mint egy hasonló gazdasági fejlettségű piacgazdaságé. Ez pedig azt jelenti, hogy a mai hiányoknak, feszültségeknek nem elhanyagolható része, az adott iparfejlesztési gyakorlat miatti túlkereslet következménye. Megfelelő szolgáltató háttér hiányában, nagyszámú szolgáltató jellegű feladat megoldása is az ipari szférára hárul.

3. Az utóbbi negyven évben Magyarország végig importhelyettesítő gazdaságpolitikát folytatott. Pedig az ország kisméretű, és így különösen nagy haszna származott volna a nemzetközi munkamegosztásban való aktívabb részvételből. Az eddigi, befelé forduló gazdaságpolitika miatt kihasználatlanul hagytuk a nemzetközi szakosodás számtalan előnyét. Túl sokféle terméket gyártunk, túlságosan kis mennyiségben, ehhez túl sok anyagjellegű inputot és egyéb termelési tényezőt használunk fel. Termékeink ezért nem csak hogy drágák, hanem elavultak is, mert arra nincs és nem is lehet elég erőforrás, hogy ennyi fajta termék gyártását egyszerre korszerűsítsük. Az ipari termelés spektruma rendkívül széthúzott. Az ipar nemzetközi számbavételi rendszerében nyilvántartott termelési tevékenységeknek több, mint 80 százaléka megtalálható Magyarországon, ami messze felülmúlja az iparilag közepesen fejlett és a fejlett kis országokra jellemző értékeket. A magyar ipar termelési spektrumának széthúzódottsága egy harmadszázados iparfejlesztési koncepció következményeit tükrözi, de adott formájában nem a kis országokra jellemző szakosodást, hanem a széles belső munkamegosztás lehetőségeivel rendelkező kontinensnyi kiterjedésű országokra jellemző struktúrát mutat.

Az ország gazdasága minden termelési tényezőből fajlagosan lényegesen többet használ fel, mint egy piacgazdaság, de ez a többlet az anyag- és energiajellegű inputok esetében a legkirívóbb. A magyar iparpolitika egyik hosszabb távon érvényesülő alapvető téves döntését éppen az jelentette, hogy az ország növekedési adottságaival, természeti erőforrásaival, felhalmozóképességével összhangban nem álló anyag-, energia-, illetve tőkeigényes termelési szerkezet alakult ki.

Irodalom

1. Antal László és szerzőtársai (1986): Fordulat és reform. PKI Kézirat.

2. Bagó Eszter: Specializáció és diverzifikáció iparunkban. Közgazdasági Szemle, 1984. 6. sz.

3. Botos Balázs: Ipari külkereskedelmünk struktúrája és a nemzetköziesedés. Közgazdasági Szemle, 1986. 6. sz.

4. Csizmadia Magdolna - Ehrlich Éva - Pártos Gyula: Infrastruktúra a "válságos évtizedben". Közgazdasági Szemle, 1984. 7-8. sz.

5. Kádár Béla: Gondolatok a magyar gazdaságszerkezet minősítéséről. Statisztikai Szemle, 1988. 10. sz.

6. Winiecki, J.: Az ipar túlméretezettsége a kelet-európai szocialista országokban: Tények, okok, következmények. Közgazdasági Szemle, 1986. 5. sz.

Dr. Papanek Gábor

Szerkezeti feszültségek és strukturális alkalmazkodás a magyar iparban

Az elmúlt évtizedekben - amint ez köztudott - gazdaságunkban mind élesebb feszültségek jelentkeztek a termelési szerkezetben. A gazdálkodó nemzetközi versenyképességének gyengülését, az állandó cserearányveszteségeket, az immár egy évtizede csaknem zéró növekedést, a katasztrofális eladósodást sokban magyarázó döntő fontosságú szerkezeti bajunk az, hogy az előállított termékek közt csekély a világpiacon versenyképes gyártmányok aránya. Igy a termékeknek kb. a fele konvertibilis viszonylatban gyakorlatilag exportképtelen (korszerűtlen, "közepes" minőségű, alacsony hatékonysággal, sőt, olykor veszteséggel előállított). De a nehézségek megmutatkoznak a struktúra aggregáltabb jellemzőiben is. Az iparilag fejlett országokban általában a magyar iparban kialakultnál nagyobb és gyorsan növekvő a magas szellemi munkaigényességű ágazatok (például: elektronika) súlya is, illetve kisebbek, s lényegesen gyorsabban csökkennek a csekély GDP termelőképességű "lemaradó" (bányászati, kohászati, textilipari) ágak arányai. Emellett a posztindusztriális társadalmak makro gazdasági irányai is a miénknél lényegesen erősebben mozdulnak el az ipar terhére és a szolgáltatások javára.

Az elmondottak a magyar gazdaságban is régóta nyilvánvalóvá tették, hogy csak a gyors műszaki fejlődést követni tudó, a nemzetközi munkamegosztásban és versenyben helytálló gazdálkodók lehetnek sikeresek, s a rugalmatlan, túlzottan anyag- és energiaigényes, környezetszennyező tömegtermelést vissza kellene szorítani. A kívánatos változásokat azonban a fennálló érdek- és hatalmi viszonyok (paternalizmus stb.) hosszú ideig lefékezték. 1989-1990-ben viszont - a Kelet-Európa egészére kiterjedő radikális politikai átalakulással párhuzamosan - gazdaságunkban is nagyobb strukturális átalakulás első jelei mutathatók ki.[1] A változások elindításában - évtizedek óta először - erős a keresleti tényezők szerepe is. Nevezetesen:

I. A magyar gazdaságban a társasági törvény életbeléptetése nyomán vállalatalapítási boom alakult ki. 1989. I. 1-jén 10 811, 1990. 1.-jén 15 169, III. 31-én pedig 17 023 gazdálkodó egységet tartottak nyilván, s a tendencia folytatása is csaknem biztos. Az új vállalkozások többsége kft., de - bár olykor csak az állami vállalatok formális átalakulása nyomán - gyorsan nő a részvénytársaságok száma is. Bár a frissen alapított szervezetek többsége kicsi, a szféra egészének a tevékenysége már ma is érzékelhetően egészíti ki a hagyományos vállalatok és szövetkezetek teljesítményét és igen gyorsan bővül.

---

[1] A rövid távú előrejelzések a Gazdaságkutató Intézet I.sz. prognózisán alapulnak. A konferencia időpontjáig - nyilván - bekövetkező változásokról szóbeli kiegészítésben fogok tájékoztatást adni.

Ugyanakkor erőteljesek az alapítások gyakoriságának ágazati eltérései. A legtöbb új szervezet az iparban - ezen belül a vaskohászatban, a gépgyártásban, a műszer-, a fémtömegcikkiparban, a műanyagfeldolgozásban, a nyomda-, a textilruházati iparban, továbbá az építőiparban, illetve a kereskedelemben, valamint a gazdasági szolgáltatások terén alakult. Az elkövetkező időszakban a felsorolt ágazatok felé irányuló eltolódások valószínűsíthetők tehát a termelési szerkezetben is.

II. A konvertibilis export 1989-1990-ben gyorsabban bővül(-t), mint a világkereskedelem egésze; azaz az ellenkezőjére fordult világpiaci térvesztés évtizedes folyamata. Ugyanakkor ez a kedvező változás napjainkig alig módosította a konvertibilis export hagyományos struktúráját: az élelmiszeripari anyagoknak, élő állatoknak, élelmiszereknek, valamint az anyagoknak, félkésztermékeknek, alkatrészeknek nemzetközi összehasonlításban magas, illetve a gépek, szállítóeszközök, beruházási javak alacsony arányait. Nem ígérnek alapvető változást az exportszerkezetben az 1990-es megrendelésállomány adatok sem. Mindez - rövid távra - a vázoltakkal egyező irányú elmozdulást ígér a termelés szerkezetében. Ez egyrészt kedvező, mert a versenyképes termelés bővülését jelenti. Ugyanakkor más strukturális feszültségek éleződését, az anyagigényes termelés arányainak további növekedését is jelzi.

III. A közelmúltban az ipar szerkezetét legerőteljesebben befolyásoló tényező a rubelexport-lehetőségek beszűkülése volt. Ez idáig döntően a szovjet ellentételezés nehézségei okoztak gondokat, de - a KGST együttműködés szétesése miatt - nem zárható ki a Romániába, vagy Csehszlovákiába, illetve (ha az egyesülés nyomán egyáltalán még beszélhetünk róla) az NDK-ba irányuló export csökkenése sem.

A Gazdaságkutató Intézet felméréseinek a tanúsága szerint ugyan a vállalatok ez év január-februárjában még a tavalyi tapasztalatok nyomán csak csekélyebb - nagy szóródás mellett átlagosan kb. 10 százalékos - rubelexport csökkenést reméltek. Március végén azonban, érzékelve az ellentétel nélküli kiszállítások adminisztratív tiltásának a szigorát (aminek következtében az I. negyedéves export a múlt évinek csak 64 százaléka volt), már lehetségesnek vélték az akár 30 százalék fölötti piacvesztést is. Az igen alacsony megrendelés-állomány stb. hatására e pesszimizmus később is csak kevéssé módosult.

A változások elsősorban egy viszonylag szűk nagyvállalati kört sújtanak a hagyományos gép- és híradástechnikai (közelebbről: hadi-) iparban, valamint a közlekedési eszköz gyártásban, a textil- és cipőiparban - de a beszállítók széles körében szintén keresletcsökkentő hatásúak.

A rubelexport-csökkenésnek a munkanélküliséget növelő hatásai közismertek. Az is nyilvánvalóan kedvezőtlen, hogy a feldolgozó- (mindenekelőtt: gép-) ipari termelés mérséklődése az alapanyaggyártó és energetikai szakágazatok súlyának a növekedését eredményezi. Kedvező azonban, hogy e változás sokszor éppen a világpiacon leggyengébb versenyképességű termékek előállítását szorítja vissza (azaz a már hosszú idő óta a legszükségesebbnek mondott strukturális váltás megindítását kényszeríti ki).

IV. Részben a központi beruházások mérséklődése, részben a növekvő munkanélküliség stb. miatt 1990-ben nem zárható ki a belföldi fogyasztás csökkenése sem. A visszaesés szintén differenciált lesz. Az erőteljes áremelkedés miatt az év során kissé visszaeshet a lakosság élelmiszervásárlása. A ruházati piacot már ma

is túlkínálat jellemzi (főleg a magasabb árfekvésű cikkeknél); ez nem fog változni.

A beruházások - kiemelten: a lakásépítés - csökkenése mérsékelheti az építőanyagok forgalmát (és az e piacon hagyományos hiányt).

A felsorolt, ma még többnyire kiszámíthatatlan mértékű változások együttesen a jövőben is a hagyományos állami nagyvállalatok és szövetkezetek termelésének a visszaesését és a kisvállalkozások teljesítményének a bővülését eredményezik. A kisvállalkozások ma még csekély részaránya miatt az ipar egészének termelése tovább csökken. Az ágazati szerkezet rövid távú módosulásának az irányaira az alábbi táblázat utolsó oszlopában rögzített előrejelzés adható:

	Bruttó termelés, %			
	1988 meg-oszlás	1989* (1988= =100)	1990.I.né.* (1989.I. né.=100	1990* (GKI progn., 1989=100)
Bányászat	6.6	94.7	92,7	92
Villamosenergiaipar	6.0	101.7	98.9	100
Kohászat	8.5	97.3	83.3	90
Gépipar	25.3	96.0	84.5	88
Építőanyagipar	3.4	95.1	98.2	100
Vegyipar	19.6	96.3	95.3	97
Könnyűipar	12.9	93.4	91.2	95
Egyéb	0.8	90.0	73.3	
Élelmiszeripar	16.4	99.2	101.6	102
Összesen:	100	96.6	92.3	95

* Összehasonlító áron

Források: Statisztikai Évkönyv, KSH. 1988
Statisztikai Havi Közlemények. 1990. 1-4. sz.
A Gazdaságkutató Intézet 1990. évi I. sz. prognózisa.

Valószínű, hogy az ez idáig taglalt, a struktúra nem mindenben kívánatos elmozdulásaira vezető folyamatok többségének nagy jelentősége lesz a hosszabb távú fejlődésben is. A politikai "rendszerváltás" és a - talán - meginduló külgazdasági nyitás ugyanis feltehetően a továbbiakban is módot ad majd a konvertibilis export bővítésére. Bár minden eszközzel kerülni kell a (volt) KGST piacokon máris elszenvedett piacvesztés megismétlődését, nem biztos, hogy a fizetőképes kereslet - az egyes országok belső viszonyai miatt - minden országban lehetővé teszi e törekvések megvalósítását. Súlyos társadalmi gondok forrása lenne a hazai fogyasztás jelentősebb szűkülése, mégsem kizárt, hogy a külgazdasági nyitásnak - legalább időlegesen - nem lesz ilyen hatása. (Az NDK szakértői a német egyesítés nyomán felerősödő importverseny következtében számos vállalati csődtől és nagyarányú munkanélküliségtől tartanak. Semmi okunk sincs arra - például a bevásárló-turizmus 1989. évi tapasztalatainak fényében -, hogy gazdaságunkban lehetetlennek minősítsük a hasonló folyamatokat.)

pénzügyi tennivaló (így lehetővé tehetnénk, hogy az esedékessé vált számlákat a kedvezményezett közvetlenül egy bankhoz is benyújthassa, az időleges nemfizetést a hitelkamatoknál lényegesen magasabb kamatokkal szankcionálhatnánk stb.). A megoldáshoz azonban - a piacgazdaságokhoz közelítve - a tartós fizetésképtelenség elkerülhetetlen következményévé kellene tennünk iparunkban is a felszámolást. Az iparfejlesztés céljára rendelkezésre álló központi forrásokat sem csökkenthetnénk (mint az eddigiekben tettük) a veszteséges profilok mesterséges fenntartásával, s a kormányzat nem késztethetné hasonlóra a vállalkozói (banki) szférát sem. Sőt éppen ellenkezőleg: minden rendelkezésünkre álló eszközt a szerkezetváltás segítésére - így a felszabaduló foglalkoztatottak új vállalkozásainak, illetve a csődbe jutott vállalat hasznosítására (nyilvános versenytárgyaláson) jogot szerzett vállalkozó támogatására - kellene fordítani.

Köztudott segítője - vagy gátja - lehet a szerkezeti váltásnak a legáltalánosabb gazdasági szabályozás is. Nagy hatás érhető el például a dereguláció folytatásával, a verseny elősegítésével, a vállalkozások élénkítésével (vagy ezek további halogatásával). A javulás további, s szintén alapvető jelentőségű feltétele a társadalom és kiemelten a gazdasági szféra bizalmának a megnyerése - ehhez a gazdaság stabilitásának az erősítése.

Parányi György

Versenyképesség? Minőségképesség!

Az előző IV. Ipargazdasági Tudományos Konferencián módomban volt az ipari termékek minősége stratégiai jelentőségével, a versenyképességben játszott szerepével foglalkozni.[1] Egyebek között rámutattam, hogy a nemzetközi piacon is sikerrel versenyezhetnek nemcsak a korszerű, csúcstechnikát képviselő, hanem a többékevésbé hagyományos (konvencionális, kommersz) termékek is. Ami alól viszont nem ad a piac felmentést: a megcélzott fizetőképességű és igényű vevőkör, piaci szegmens marad maradéktalan minőségi kielégítése (az elvárt funkciók megfelelő műszaki megoldása és a termék minden esetben gondos előállítása).

Az eltelt idő ezt az állítást nem cáfolta, sőt a kifogástalan minőség iránti igény nemzetközi méretekben mindinkább fokozódik. Ez indokolja, hogy ezúttal nem magukkal a termékekkel, hanem a megfelelő minőség létrehozásának néhány meghatározó feltételével, mint stratégiai problémával foglalkozunk.

A közelmúltban egy széles körű felmérést végeztünk (OKKFT TS 1. 3/1. program keretében; A minőségirányítás helyzete, jellegzetes módszerei az iparvállalatoknál.), amely a minőségi követelmények kielégítésének vállalati feladatait és körülményeit elemezte. A 80 jelentős iparvállalatra kiterjedő felmérés és tapasztalataink taglalása nem tárgya az előadásnak, csak egy idevágó részletét emeljük ki; a tételes tényező-vizsgálat 12 csoportba összefoglalt ún. fő területei művelésének állapotát tükröző helyzetképet.

Az 1. sz. ábrán (lásd a következő oldalakon) a fő területeket már a felmérés eredményeként kapott ún. feszültségi rangsorba rendezetten soroljuk fel. Eszerint az első helyen az a tevékenységkomplexum áll (az új termékkel - rendeléssel, fejlesztéssel - kapcsolatos vevői, piaci igény minőségi teljesíthetőségének vizsgálata, amelyben a legnagyobb a fogyatékosság. Leolvasható (A szakasz), hogy a vállalatok 39 százalékánál egyáltalán nem, vagy csak esetlegesen foglalkoznak az új témáknál ezzel az összefüggéssel. A vállalatok további 45 százaléka a hazánkban hagyományosan kialakult, éppen kielégítőnek tekinthető módszereket alkalmazza, (B szakasz) s mindössze kis hányaduk (16 %) jár el a nemzetközi piacon is elvárható, előrelátó gondossággal (C+D szakasz).

A rangsorban második "A személyi tényező kiaknázása" [82 százaléka nem, vagy éppen elfogadható arány (A+B)]. A harmadik tényező "A minőség és meghatározói alakulásának és gazdasági hatásainak számbavétele, elemzése" (A+B= 74 %). A negyedik a rangsorban, "A gépek és egyéb eszközök minőségtartása alkalmasságának biztosítása" (A+B = 72 %). Az 5. helyezésű tényezővel: "A termékek minőségének megóvása a felhasználásig és a használatban a gyártó részéről" is csak a vállalatok 35 százaléka (C+D) foglalkozik színvonalas módon (s.í.t...).

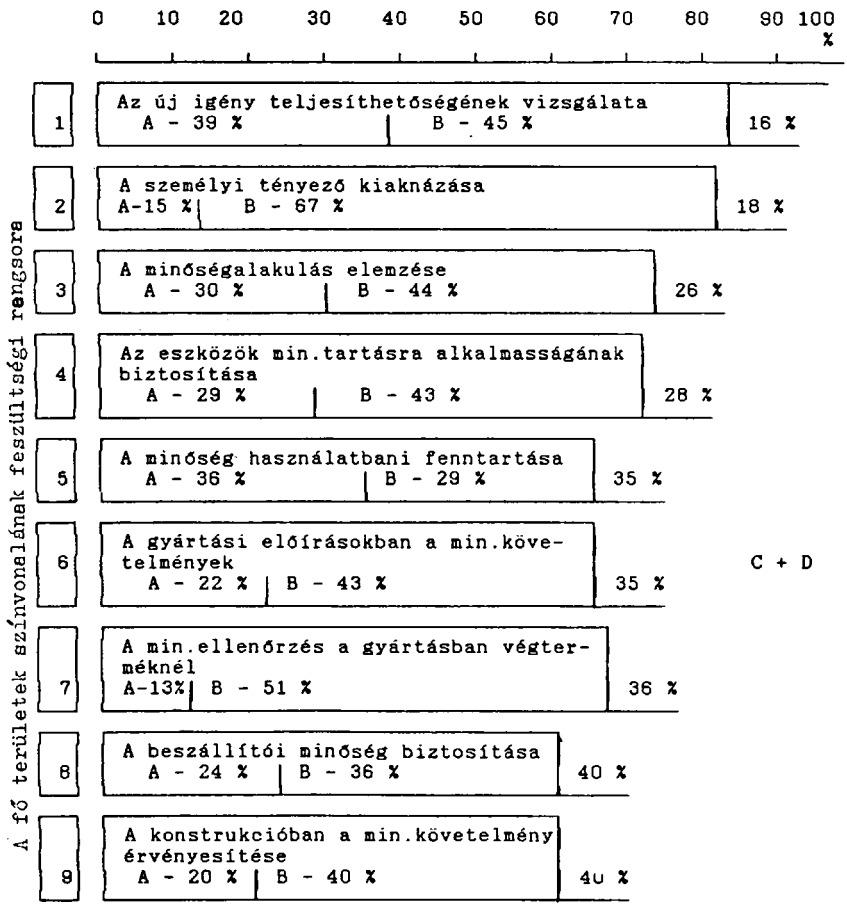
A jó minőség biztosítását a közfelfogás a vállalati MEO (Minőségellenőrzési Osztály), illetőleg a kereskedelemben a minőségellenőrző intézetek (pl. KERMI) hatáskörébe utalja. A nem

---

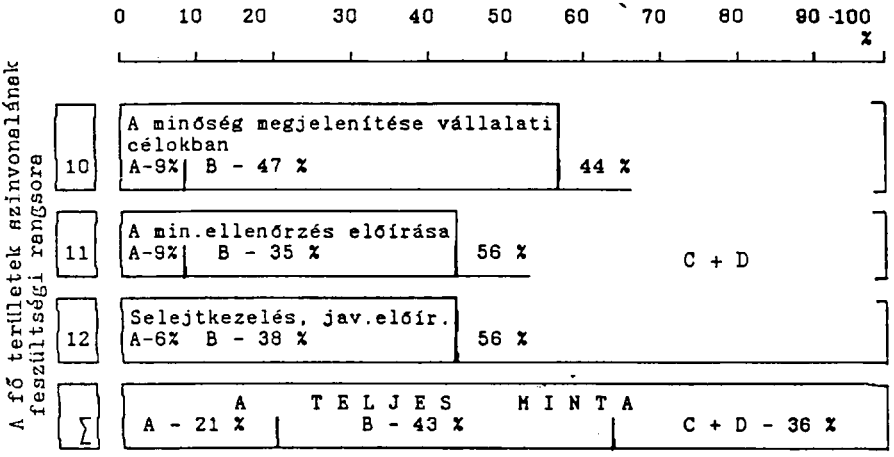
[1] A minőség, a vállalat és az iparfejlesztés. Megjelent a az Ipargazdasági Szemle 1987. évi 1-2. számában.

1. sz ábra

A minőségirányítás fő területei művelésének színvonala
A nem megfelelő és a kielégítő megoldások aránya
a teljes mintában



1. sz. ábra folytatása



Jelmagyarázat: a megoldás színvonala A - nem megfelelő
B - kielégítő
C + D - megfelelő, színvonalas

minőségügyi szakemberben joggal vetődik fel a kérdés: a felsorolt területeknek - talán a minőségalakulás elemzésétől eltekintve - mi köze van a minőségellenőrzéshez, illetve a minőségügyi szervezetek tevékenységéhez?

Ezzel el is érkeztünk a probléma lényegéhez. Ugyanis: ha a minőséget komolyan akarjuk venni, mélyreható szemléletbeli és ebből adódó súlypont-módosításra van szükség nemcsak annak szerepét illetően, hanem a kezelésével kapcsolatos felfogásban. Ez egyaránt vonatkozik a vállalatok vezetőire, minden egyes dolgozójára csakúgy, mint az ipar irányítóira.

A szemléletváltás a piacgazdaságban elengedhetetlen. A piac azonban csak szükséges, de nem elégséges ahhoz, hogy az ipari termelés filozófiájában és gyakorlatában e lényegi, "minőségi" súlypontváltás megtörténjék. A minőségi színvonalfokozás "külső", gazdasági kényszerének felismerése önmagában nem biztosítéka e cél sikeres és gazdaságos elérésnek. (Ennek bizonyítását ehelyütt mellőzzük. Talán elég arra utalni, hogy éppen a legfejlettebb piacgazdaságú országokban tesznek a kormányzatok jelentős központi erőfeszítéseket a minőségügy fejlesztésének előmozdítására, sőt két éve az ENSZ "bevezette" a minőségi világnapok rendezését.)

A gondolatmenet lényege - s ez a legáltalánosabb nemzetközi felismerés is -, hogy a termék minősége a tágan értelmezett termelőszervezet egészének, minden résztvevője munkájának eredője. Ugyanennek másik vetülete, hogy a termék minőségét létrehozó folyamat értelmezésének időbeni határait, kezdetét és végét is a megszokottnál tágabban kell értelmezni. A leendő termék minőségének megalapozása (vagy éppen piaci bukásának előkészítése") már a termékötlet felmerülésekor; a termék-cél, az ajánlat minőséget érintő jellemzőinek a konkrét tervezést megelőző meghatározásakor kezdődik. A késztermék minőségének felhasználói megítélése pedig nem a vásárláskor dől el, hanem annak elfogyasztásakor. A tartós használatú termékeknél egész élettartamukon át, selejtezésükig tart és alakul (például a javíthatóságtól, a szervizszolgálat színvonalától függően is).

A termékminőség alakulása fázisainak részletes ismertetése helyett[2] egy összefoglaló ábrán (2. sz. ábra) (lásd a következő oldalon) látható a négy fő fázisra tagolt folyamat s annak legfőbb összetevői. Pusztán a tábla figyelmes áttanulmányozása is elegendő ahhoz, hogy érthetővé váljon, miért szerepelnek a felmérésben is vizsgált és az 1.sz. ábrán felsorolt összes tevékenységek a minőségirányítás fő területeiként, azaz a vállalat minőségi teljesítőképességét meghatározó legfontosabb tényezőkként.

A minőségirányítás 12 fő területe gyakorlati érvényesülése rangsorához még csak annyit: pontosan tükrözi, hogy eddig a minőségügyet elsősorban a hibás termékek kibocsátásnak meggátlására hivatott tevékenységnek tekintettük, illetőleg az ennek feltételeit előíró klasszikus minőségellenőrzési szemlélet és módszerek érvényesültek. (E területeken az átlagosnál jobb is a helyzet; a negatív ranglista második felében szerepelnek.) Az első térfélben a jellegzetesen a piaci szemlélet, a minőség-érdekeltség és érdekeltté tétel hiányát jelző tényezők kerülnek előtérbe. Ezek szinte leltárát adják a legfontosabb jövőbeli feladatoknak.

Az a közelmúltban nemzetközi méretekben előtérbe került felfogásváltozás, amely a minőség ügyében a hangsúlyt a késztermékről mindinkább az azt létrehozó folyamat minőségbiztosítására, a minőség irányítására helyezi, jelentősen módosítja a vevői-szállítói, s különösen a kooperációs beszállítói kapcsolatokat. A vevő (és éppen a mértékadó, a kooperációs terméket továbbépítve felhasználó vevő) ugyanis elsősorban a szállító ún. minőségi gyártóképességéről, azaz a terméke minőségének tudatos alakítására, a folyamatok kézben tartására való alkalmasságáról kíván megbizonyosodni. Ez a garancia számára, hogy a mindenkori igénye szerinti összetételű anyagot, funkcióteljesítésű alkatrészt, részegységet stb. a megfelelő egyenletes minőségben fogja megkapni. Ma már ez sokkal lényegesebb versenyszempont, mint a mindezek hiányát ellensúlyozni kívánó kedvezőbb árak vagy eredmények adása.

A gazdaság számára létkérdés a konvertibilis piacokon való helytállás (annak minőségi követelményrendszerével!) s rövidesen hasonló konkurenciával kell számolnunk a "keleti" partnereknél is. A tartós használati cikkeknél elsősorban beszállítóként jöhetnek a magyar termelők számításba. (függetlenül a termelők állami vagy magán, hazai vagy vegyes vállalati jellegétől) nemcsak az átvételre felajánlott termékek megfelelő minőségére, hanem a minőségi

---

[2] Parányi Gy.: Minőség és vállalat. A termékminőség, mint a fejlesztés gazdasági, vezetési-szervezési kategóriája. Bp. GTE. 1989.341 p.

2. sz. ábra

A termékminőség létrehozásának, fenntartásának fő fázisai és összetevői

1. Megnevezés		2. Tartalom	3. Megválaszolandó kérdés	4. Fő elemek
minőség	A A rendeltetési minőség	A termékkel kielégítendő követelmények A CÉL	Mit nyújtson, milyen színvonalon, kiknek a számára a termék	vevő: megfelelőség: igényszint, funkciók; megbízhatóság gyártó: lehetőségek; gazdaságosság
Tervezett	B A műszaki előírt minőség	Az előirányzott rendeltetés teljesítésének a konstrukciós és technológiai előírásokban rögzített módja A MEGOLDÁS	Hogyan oldotta meg a műszaki fejlesztés-előkészítés az A feladatot	szerk. előírások: saját szerkesztés; felhasznált külső elem technológiai előírások: eljárások; eszközök
		A LÉTREHOZÁS MINŐSÉGE		
minőség	C A gyártás minősége	A termék tényleges, üzemi megvalósításának a minősége AZ ELŐÁLLÍTÁS	Milyen mértékben egyezik a késztermék a B műszaki előírásokban foglaltakkal	felhasznált anyag, elemek saját gyártás: gép, gyártóeszköz; módszer; ember minőségellenőrzés
Megvalósult	D A minőség fenntartása	A termék alkalmazása során a használati értékét, minőségének megítélését integránsan befolyásoló tényezők A HASZNÁLAT	Mennyire biztosított a használatban a C minőség fenntartása, az A rendeltetés érvényesülése	szakszerű kezelés megóvás szervíz, javítás

gyártóképesség biztosítására (és dokumentálására) kell a hangsúlyt fektetni. A jelentősebb külföldi kooperációs partnerjelöltek már ma is ezt tesztelik a gyártóknál, mielőtt egyáltalán "frigyre" lépnének velük, vagy próbaszállítást kérnének.

A minőségi gyártóképesség biztosítása a vállalat szinte minden tevékenységét érinti, a termékötlet feletti döntéstől a selejtezésig. A sokrétű összefüggések a vállalati vezetés-szervezés rendszerébe illeszkedő minőségügy[3] kialakítását, működését igénylik. E felismerés egyebek között nemzetközi minőségirányítási követelményelőírások kialakulásához vezetett. Ezek egységes rendszerben foglalják össze mindazokat a vezetési, szervezési és technikai követelményeket, amelyeket a szállítónak (beszállítónak) teljesítenie kell. Az előírások magyar nyelvű közreadása is megtörtént.[4]

Tehát, úgy tűnhet, adaptálni kell e szabványokat, s akkor biztosítva lesz termékeink minőségi versenyképessége a nemzetközi piacokon. Legalábbis abban a körben, amelynek számára a mérsékelt korszerűségű, igényszintű s mindezekkel összhangban lévő alacsonyabb árszintű termékek megfelelnek, de természetesen csak jó és egyenletes minőségben.

Hogyan látják vállalataink általában a minőségirányítás fő területein a fejlesztés lehetőségeit? Némi támpontot ad ehhez a már hivatkozott felmérés egy másik részlete. A 3. sz. ábra (lásd a következő oldalon) sugaras diagrammjának ágai a minőségirányítás 12 fő területének felelnek meg. A teljes vonalú sokszög a más vonatkozásban már tárgyalt színvonaltényhelyzetet ábrázolja oly módon, hogy körülötte a nem vagy csak kielégítő (A+B) színvonalnak, a belsejében a megfelelő (C+D) állapotnak a mezeje található.

Az eredményvonallal határolt sokszög viszont a tervezett, a vállalatok részéről kívánatosnak és reálisan elérhetőnek tartott, megcélzott állapotot jelöli. Eszerint a közeljövőben kereken két és félszeresre (25-ről 64 százalékra) növekedne a minőségirányítás fő területein a megfelelő, színvonalas megoldások aránya.

E tiszteletre méltó cél a vállalatok szervezettségét, a minőségszemlélet állapotát és a gazdasági környezetet ismerve, kevéssé megalapozottnak, illuziónak tűnik, s alapos önvizsgálatra kell késztetnie.

A feladat, a nemzetközi előírások átvétele tehát csak látszólag egyszerű. Hozzá kell tennünk: az ISO előírások más fejlettségi bázisú és hagyományú iparra, termelési kultúrára, diszciplinára és környezetre készültek. Emellett nyugaton is problémát okozó sajátosságuk, hogy - ha nem is szándékoltan - maximalizmust sugallnak, s a feladatoknak az irányelvek szerinti mechanikus

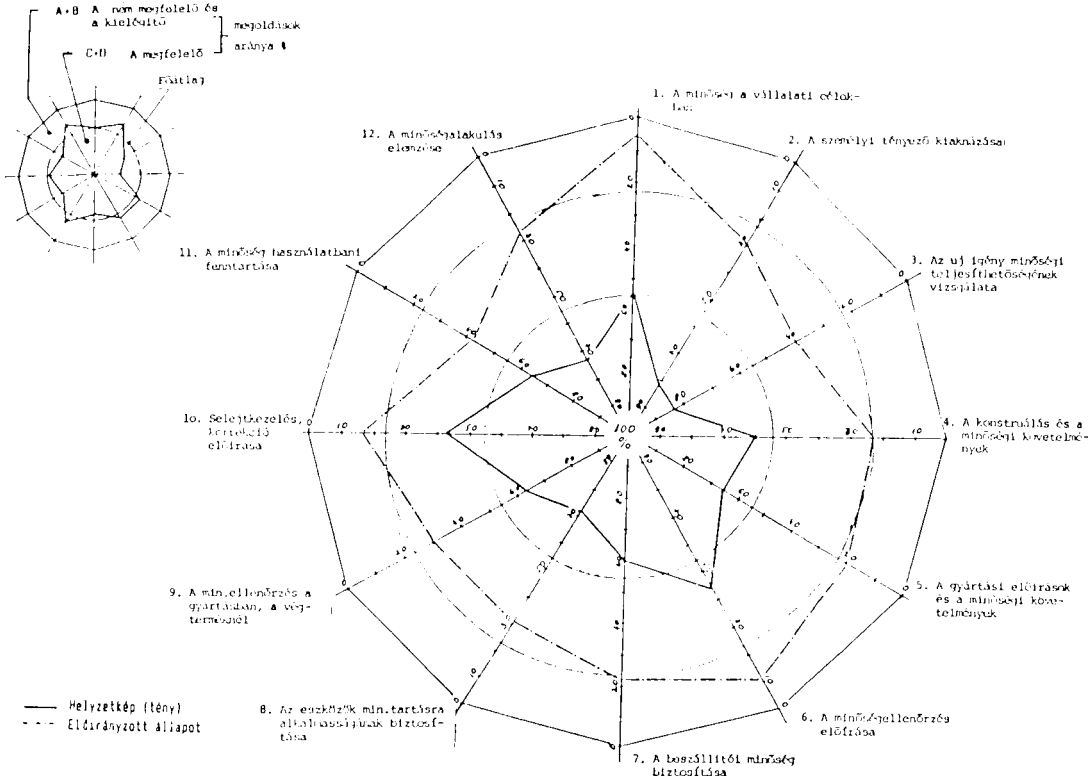
---

[3] A részünkről minőségirányításnak nevezett, s a később idézett nemzetközi előírásokkal összhangban ajánlott kifejezésnek többé-kevésbé megfelelő használatos formulák: minőségbiztosítás, - szabályozás, - vezetés - kiegészítve az integrált, teljes körű, átfogó, rendszer stb. jelzőkkel.

[4] Pl.: Minőség. Fogalommeghatározások. MI 18 995- 1988 (IDT ISO 8402-86). MSZH. 1990. Bp.
Minőségirányítási és minőségbiztosítási szabványok kiválasztásának és alkalmazásának irányelvei. MI 18 990-1988 (IDT ISO 9000-87). MSZH. 1989. Bp.
A vállalati minőségbiztosítási rendszer követelményei a tervezés, a fejlesztés, a gyártás, a szerelés és a vevőszolgálat során. MI 18 991-1988 (ISO 9000-87). MSZH. 1989. Bp.

3.sz. ábra

A minőségirányítás fő területein előirányzott állapot a teljes mintában



megoldására ösztönöznek. Ezek után felmerül a kérdés, mi lehet a követendő út hazai vállalatainknál.

Összefoglalásul álljanak itt ajánlásunk tézisei, amelyek a gyakorlati orientációjú kutatásunknak is a magvát képezik:

a) A minőségi színvonal fokozásában - mégpedig nemcsak a termékek, hanem a gyártóképesség, annak vezetési, szervezési kultúrája területén is - feltétlenül előbbre kell jutnunk, ha piacképes nyitott gazdaságot akarunk kibontakoztatni. Ennek egyik átfogó eszköze a minőségirányítás.

b) A minőségirányítás stratégiai alapelvei érvényesítésének szemléleti követelménye általános érvényű. Bármilyen konkrét fejlesztés (függetlenül attól, hogy a munka esetleg a selejtforrások elemzésével kezdődik) a termékminőség és a minőségi gyártóképesség tudatos, rendszerelvű alakítását; a minőség irányítását célozza meg.

c) A minőségirányítás fő területein s ezek önállóan kezelhető tevékenységcsoportjaiban (moduljaiban) alkalmazandó konkrét megoldások azonban nem lehetnek sematikusak. Egyrészt, mert a legcélszerűbb módok megtalálása messzemenően függvénye a konkrét termék, az annak előállítását végző és a közreműködő vállalatok technikai, gazdasági, személyi állománya jellegzetességeinek jórészt a minőségi színvonal fokozása nem öncél, irányításában azok a módszerek és oly mértékig indokoltak, amelyek a vevői megelégedettséget úgy biztosítják, hogy egyszersmind a gyártó számára is gazdaságosak és reálisak.

Végül az egyes minőségirányítási modulok működtetésére számos technikai, szervezési eljárásváltozat ismeretes és alkalmazható; a legegyszerűbb fogásoktól a fejlett, magas szinten gépesített-automatizált megoldásokig, bevezetésük jelentősen eltérő feltételstruktúrájával.

d) Amiként a termékeknél sem a legmagasabb igényszintre és funkcióteljesítésre, hanem a vevő által elvárt és a gyártó részéről kielégíthető megfelelő minőségre kell törekedni, ugyanúgy a minőségirányítás egyes építőköveinek "igényszint-kombinációja" adja a racionális megoldást, a követelményekből és a helyi adottságokból kiindulva.

Szira Tamás

Nemzetközi munkamegosztás és geopolitika

"Locus regit actum" - tartja a latin szólásmondás. Induljunk ki ebből s vegyük sorra, földrajzi helyzetünk hogyan és mennyiben határozza meg részvételi lehetőségeinket a nemzetközi munkamegosztásban.

Előljáróban részleteibe legyen szabad két - gondolom mindenki számára közhelynek tűnő - tényt előrebocsátani: Magyarország kis ország, amely gazdaságilag közepesen fejlett. Ezek olyan evidenciák, melyeknek a mozgástér meghatározásában a geopolitikai pozícióval legalább egyenrangú szerepet kell tulajdonítani. A geopolitikai pozíció is közrejátszott abban, hogy Magyarországot kis, közepesen fejlett országként kvalifikálhatjuk.

*

Témánk szempontjából alapvető jelentőségű a szomszédainkkal való gazdasági együttműködés.

Magyarország és szomszédai: Közép-Európa. Földrajzilag ez aligha vitatható. De sokan ma Közép-Európát egyfajta szellemi-erkölcsi entitásnak is tekintik, ami - ha igaz - erősítheti az összetartozás és együttműködés kötelékeit.

A térség lakosságának mentalitása és kulturája rokonvonásokat mutat, szinte kiragyogva az eltérő nyelv és eredet más-más árnyalatot adó lazúrja alól. Az eltérések a távolságokkal arányosan nőnek: például szembetűnő, amint a római kultúrakört fokozatosan a bizánci váltja fel.

Illúziókba merülnénk, ha csak az egybevágó vonásokat hangsúlyoznánk a sokszínűség rovására. Különösen akkor, ha pusztán azt néznénk, ami a centripetális tendenciákat erősíti s megfeledkeznénk a nem lebecsülendő centrifugális erővonalakról. A közös történelem nemcsak az összetartozást formálta, hanem ősi viszályok magvát is elvetette, máig meg nem szakadó vérbosszúk sorozatát indította el ebben a térségben, ahol a kormányzó ország elitje - bevallva vagy sem - mindig is az "oszd meg és uralkodj" elvi alapján gyakorolta hatalmát.

Ez a térség a történelmi újkorban - s nemcsak a legújabb korban - köztes, közbeszorult terület, "Zwischenraum" volt az uralkodó német-osztrák, illetőleg török-orosz nagyhatalmak között. Ebből a "zsákutcás történelemből" fakad a megélt sorsközösségen alapuló, rokonvonásokat mutató mentalitás, a szatirikus, sokszor cinizmusba forduló életérzés s a soha-nem-elegendő javak elosztásán való civódásból adódó marakodás idegenkedés, gyűlölködés is. Mivel a térség népei nem élhették a maguk életét s nem szabadulhattak az uralkodó hatalomtól való kiszipolyoztatástól, a védtelenség egyfelől egymás iránti máig nem múló gyanakvást szült, másfelől viszont a mindenkori kormányzatok iránti rejtett ellenzékiséghez vezetett. E térség a passzív rezisztencia valamennyi válfajának klasszikus tenyészterülete. E magatartásforma annyira rögzült, hogy ma, a megkönnyebbülés idején sem oldódott e görcs. Igaz, szinte csak hónapok teltek el e köztes térség felszabadulása óta a sztáliniposztsztálini vonásokat hordozó szovjet dominancia alól: legyünk optimisták, s ne türelmetlenek.

Valamennyi "hagyományos" ellentét közül e térségben leginkább a nemzeti-nemzetiségi kérdés megoldatlansága fekélyesedett el s ez látszik a legnehezebben orvosolhatónak. Azonban ameddig e vonatkozásban - nyilvánvalóan valamiféle kompromisszumon alapuló - modus vivendi ki nem alakul, addig e térségben politikai, következésképpen gazdasági együttműködés-munkamegosztás sem képzelhető el.

Mindezt azért kell hangsúlyosan említeni, mert a politikai törésvonalaktól szabdalt térségben elképzelhetetlen a harmonikus gazdasági együttműködés. S ha az út - sokak hiedelmével ellentétben - nem a gazdasági együttműködés felől vezet a politikai megbékélés felé, hanem éppen fordítva: a politikai konfliktusmentesség a feltétlen feltétele a gazdasági együttműködésnek. S e szabály alól Közép-Európa sem kivétel.

Következzék ezek után néhány példa az együttműködés lehetőségeire, a teljesség igénye nélkül.

A nyersanyagok területén a nyersanyag-késztermék olló nyílása miatt a térség valamennyi országának létérdeke, hogy bekapcsolódjon a nemzetközi munkamegosztásba, s a feldolgozottság minél magasabb színvonalát érje el. Ezt elsősorban a komparativ előnyökön-hátrányokon alapuló rentabilitás határozza meg.

A késztermékek területén a közepes ízlés és igények jó lehetőségeket kínálnak a forgalom növelésére, kivéve az élenjáró technikát feltételező cikkeket. Ezek viszont közepesen fejlett országokban a forgalomnak csak kis hányadát adják, hiszen irántuk csak a jólszituált rétegek jelentenek fizetőképes keresletet. Amikorra a tömeges kereslet kialakul, a termék már nem élenjáró többé, s ezeket a licencek, know-how-ok átvételével már a közepesen fejlett országok is kielégítő színvonalon gyárthatják.

További kooperációs lehetőséget kínálnak a féltermékek, alkatrészek stb. E termékcsoportnál is éppenúgy mint a késztermékeknél - valószínűleg jól ki lehet használni az economy of scale előnyeit. Kevesebb az együttműködési lehetőség. a beruházási javaknál. A fejlett ipari országok ezeknél behozhatatlan előnyökkel rendelkeznek.

Ami az együttműködés formáit illeti, itt a legmesszebbmenő pragmatizmust ajánlanám. Államközi szerződés szintjére valószínűleg csak néhány fontos forgalmi keretszámot érdemes emelni; ideértve a fizetési módozatokat is. Minden egyebet "magánjogi", vállalatközi szinten kell rendezni. Igaz, ez azzal járna, hogy gyengül az állam gazdaságpolitikai szerepe a nemzetközi munkamegosztásban, de ez a négy évtizedes, kudarcot vallott autarkiás politika ismeretében aligha tekinthető hátrányosnak. Más kérdés, hogy a kezdeti együttműködési sikerek láttán nem alakul-e ki majd valamiféle formalizált regionális együttműködés a jövőben; - de ezt most ne előlegezzük meg, hiszen lehet, hogy mire kialakulhatna, addig az Európai Közösség képes lesz "keblére ölelni" e régiót is.

*

Nem lenne teljes a Közép-Európáról adott rövid áttekintés, ha nem foglalkoznék külön is két szomszédos országgal: Ausztriával (úgy is, mint az Adria-Duna együttműködés központi országával) és a térségben egyáltalán nem "ideiglenesen tartózkodó" világhatalommal, a Szovjetunióval.

Közvetlen szomszédaink közül e két ország nem tartozik a "Zwischenraum"-hoz. Ausztria a Nyugat része, az egységes német

kultúrkör tagjaként; - jóllehet ez idő szerint attól politikailag különválasztva, semlegességét deklarálva. Sokak szerint azonban - kimondva vagy kimondatlanul - ma is érvényesnek tűnik Metternich kancellár híres bonmot-ja: "A Balkán a bécsi Landstrasse első házainál kezdődik!"

Geopolitikai-kulturális helyzeténél fogva Ausztria nemcsak végvári ország (v.ö.: Burgenland!), hanem - és elsősorban - a nyugati kultúra fő közvetítője Kelet felé; noha ma már nem bír annak semmilyen része felett sem imperiális hatalommal.

Józanul - a maga érdekeit maximálisan szem előtt tartva -, él is ezzel a helyzeti energiájával. Talán megkockáztatható az az állítás, hogy jólétét nem utolsó sorban éppen ez tartósítja századunk második felében. A magyar politikai és gazdaságpolitikai irányításnak - mind a kormányzat, mind a vállalkozók szintjén - nem irigykedni kell e pozícióra, hanem tudomásul venni és - amennyire lehet - a magunk javára fordítani.

Egyszerűbben: aligha kerülhetjük el, hogy megfizessük a "közvetítői jutalékot" az osztrák közreműködésért a kultúra - ideértve a termelési kultúrát is - továbbításáért, de ezt gazdaságossági számításainknál ne hagyjuk figyelmen kívül. Létesítsünk kooperációs vagy árucsere kapcsolatokat a szomszédságból adódó lehetőségeket optimálisan kihasználva, bekalkulálva az árba a költségek e fajtáját, amely nem mindig elhanyagolható.

(Lényegében ugyanez mondható el az "olasz kapcsolatról", mely hasonló, - alig burkolt, - célkitűzéssel közelít felénk a formálódó Adria-Duna közösség keretei között - feltéve, hogy az valaha is túljut a szóvirágok hangoztatásán. Tehát: ahol ez számunkra kedvezőbbnek látszik, éljünk bátran a "francia kapcsolattal" vagy éppen a német, angol, sőt tengereken túli lehetőségekkel.)

*

Sajátos a Szovjetunióval lebonyolított áruforgalom helyzete is. A korábbi rossz tapasztalatokkal ugyan már nem kell számolnunk, hiszen a KGST - legalább is hagyományos formájában - agonizál s belátható ideig maga e szomszédos világhatalom is saját belső gazdasági és politikai bajaival kell, hogy elsősorban törődjék. Látnoki képességek nélkül is hozzá lehet ehhez tenni, hogy a cári "népek börtönéből" kialakult unió valamiféle lazább közösségi forma felé halad. Nem zárva ki akár a dezintegrálódás lehetőségét sem. Ez azonban valószínűleg még a távolabbi jövő. Ám bizonyosnak látszik, hogy kapcsolatunk nagy szomszédunkkal új alapokra helyezhető.

Ehhez azonban elsősorban is azt kell világosan látnunk, hogy az a tény, hogy szomszédosak vagyunk az egyik világhatalommal, nemcsak hátrányunkra válik, hanem javunkra is fordítható, ha racionálisan élünk a lehetőségekkel. Ne csak a ránk nehezedő politikai-katonai nyomásra gondoljunk, hanem a kitáguló piaci lehetőségekre.

Mit várhatunk a szovjet kapcsolattól?

Elsősorban nyersanyagokat. Igaz, fel kell adnunk az egyoldalú orientációt s tartanunk kell magunkat ahhoz a jól ismert "hüvelykujj-szabályhoz", melynek értelmében egyetlen vitális terméknél sem biztonságos a forgalom 1/3-ánál nagyobb hányadot egy országhoz kötni, legyen szó behozatalról vagy kivitelről. Valószínűleg le kell mondani két eddig prosperáló - bár nem mindenkor rentábilis - "üzletágunkról" is: nyersanyagok reexportjáról, illetőleg (részben COCOM - tilalom alá eső) tőkés import változatlanul és/vagy alig továbbmegmunkált formájú exportjáról.

Mindezekkel - vagy mindezek ellenére - a szovjet-magyar külforgalom alapvető formája továbbra is a nyersanyag-késztermék csere lesz. Ami viszont valószínűleg változik: mind a kivitelben, mind a behozatalban növekedni fog a magasabb feldolgozottsági fokú termékek aránya. Ezek zöme továbbra is közepes minőségű, de nagy sorozatban gyártott termék lesz, ehhez igazodó árfekvéssel. Mindez számunkra nem szükségképpen hátrányos, ha sikerül a behozatalt és a kivitelt rentábilissá tenni.

Ez nem biztos, hogy könnyű feladat lesz. Az a tény ugyanis, hogy kereskedelmünket világpiaci árakon és konvertibilis devizákban számoljuk ezentúl el, jelentős konkurenciát támaszt számunkra: új szereplők jelenhetnek meg a szovjet piacon - fejlett és fejlődő országok egyaránt, - s ezekkel kell versenyezni. Igaz, ez elvben fordítva is érvényes, a gyakorlatban viszont a nyersanyagszállításoknál a szovjet fél komparatív előnye megmarad már csak a viszonylagos közelség és a kiépült szállítókapacitások miatt is.

Mindent összevetve semmi sem indokolhatja távolmaradásunkat a szovjet piactól. A "kötelező penzumok" helyett a kölcsönös üzleti megfontolás lesz a jellemző,s ez valószínűleg csökkenti a volument és alaposan átformálja az áruszerkezetet.

Még egy - bár közvetett, nem mérhető, de fontos - előny, hogy a "via Moszkva" marsruta-ukáz feloldása szabad utat enged a másfelé mutató kapcsolatok kiépítésének. Okosan kell élni a lehetőségekkel: üzleteinket szolid cégekkel kell kötnünk s nem a hamburgi Sankt-Pauli negyedben, kalandor nepperekkel vagy hasonszőrűekkel.

*

Néhány szó a "második körről", a hazánkkal nem szomszédos európai volt KGST-partnerekről. A kapcsolatok erősödése nem várható, de stabilizálódása a mai szinten valószínűsíthető, némileg változó termékösszetétellel. Ezt a világpiaci ár és a konvertibilis devizában történő elszámolás kölcsönösen indokolni látszik. Ha ezzel egyidejűleg a forgalom liberalizálása is végbemegy, akkor például a hazai mezőgazdasági terménypiacon új versenytársak megjelenése várható: északról ipari növények, délről primőrök. Ami - hozzávéve átalakulását is, - valószínűleg mélyrehatóan át fogja alakítani a magyar mezőgazdaság termelési-értékesítési szerkezetét s e hatással már jóelőre számolniuk kell a mezőgazdaság átformálása elkötelezett hirdetőinek, a privatizálás protagonistáinak is.

*

Röviden az ún. fejlődő országokkal kapcsolatosan várható helyzetről:

A cserearányok szekuláris trendje szerint az olló a feldolgozóipari- termékek javára a nyersanyagok hátrányára nyílik. Ez annál inkább igaz, mennél korszerűbb feldolgozóipari termékekről van szó. E tételből következik, hogy késztermék-nyersanyag kapcsolatok a fejlődő országokkal számunkra előnyösek lehetnek. Hozzá kell azonban ehhez tenni, hogy ezeken a piacokon éppen olyan éles a verseny, mint a fejlett országokén, s a bevezetettség, a megszerzett goodwill itt is alig behozható előnyt jelent. Ezt mi aligha vagyunk képesek elérni egyedül. Beszállítóként, világcégek (esetleg franchise) égisze alatt talán; bár ez azzal járhat, hogy az ilyen üzletek rentabilitása számunkra kedvezőtlenül alakul. De ezt a lehetőséget sem hagyhatjuk figyelmen kívül, elsősorban azok felé a fejlődő országok felé orientálódva, melyekkel kapcsolataink "hagyományosak": együtt voltunk tagjai a hajdanvolt "szocialista világközösségnek".

*

Utoljára, de nem utolsósorban, ami az Európai Közösséghez fűződő kapcsolatainkat illeti:

Nagy a valószínűsége annak, hogy az EK egy emberöltőn át önmaga megszilárdításával, új tagjainak "megszelidítésével" lesz elfoglalva, ideszámítva a volt NDK-t is. Más európai partnerekkel csak kevésbé lesz képes foglalkozni. Kivétel akkor, amikor (igen) kedvező üzleti lehetőségek
nyílnak vagy amikor méltánylandó politikai érdekek szólnak emellett. Kétségtelen, hogy hazánk is kínál ilyen lehetőségeket, valószínűsíthető is a szerződéses kapcsolatok, kedvezmények szétbontakozása. De ne kergessünk illúziókat, e kis ország "érdemei" csakhamar feledésbe fognak merülni, a vasfüggöny megnyitása és/vagy az első igazán szabad választások nimbusza a térségben rövid idő múlva már nem biztosítanak előjogokat: történelemmé kövülnek. Egyenrangúak leszünk más országokkal az EK tőkéjéért, piaca megnyitásáért stb. folytatott versenyben, ahol az az ország győz majd, amelyik jobban idomul az EK sajátos gazdasági és politikai adottságaihoz, "klímájához". S ebben legfőbb versenytársaink éppen szomszédaink, volt európai KGST-partnereink lesznek.

Lényegében az EK-hoz fűződő kapcsolataink mintájára fog átalakulni viszonyunk a többi fejlett tőkés országhoz. Alapvető követelmény számunkra e relációban is a gazdasági és politikai alkalmazkodás; egy Közép-Európához tartozó kis, közepesen fejlett ország számára ez "kategorikus imperativus". Ami nem jelentheti azt, hogy "le kell csatlakoznunk" egyikükhöz vagy másikukhoz, hiszen így ugyanolyan függő helyzetbe kerülhetünk, mint amilyenből most vagyunk szabadulóban.

*

Összefoglalva:

Geopolitikai adottságaink térben: Magyarország közép-európai kis ország, közepesen fejlett gazdasággal, melynek vezető ágai ez idő szerint a sérülékeny élelmiszer-gazdaság és gépipar.

Időben:

A rakétatechnika stratégiai és taktikai előtérbe nyomulása egyfelől s a hidegháború erőforrás-felőrlő hatása másfelől szükségtelenné és lehetetlenné tette a Szovjetunió számára az európai határait övező pufferzóna további fenntartását. Az ide tartozó országok - így hazánk is - apránként visszakapják szuverénitásuk minden attributumát, döntési szabadságukat.

Geopolitikai adottságaink végső soron lehetővé teszik számunkra, hogy "Fortuna szekerén okosan üljünk"; gyarapodjunk, ha a nemzetközi munkamegosztásba tagolódó kapcsolatainkat, - melyek egy nyílt gazdaságú ország számára vitális fontosságúak, - liberalizáltan, de pragmatikusan, a világpiaci árakban megnyilvánuló komparatív előnyök és hátrányok figyelembevételével formáljuk.

Varga Gyula:

Szerkezetváltás a gazdaságilag elmaradott agrártérségekben[1]

Valós ellentmondásoktól terhes és éles véleménykülönbségektől hangos korunkban a ritka közmegegyezések egyike szerint a magyar gazdaság egyrészt adósságválságban, másrészt strukturális válságban van. A struktúraválság általános érvényű elismerése azonban sok szempontból is következetlen az élelmiszer gazdaságban, sőt nem ritka az a felfogás sem, amely szerint az agrárszférának nem a szerkezeti problémák jelentik az igazi gondot, hanem az adóterhek, az árrendszer, az agrárolló, s még sorolhatnánk. Sajnos, a ma kínált orvosságok továbbra is a tüneti kezelést segítik, s különösen a felerősödött politikai küzdelmek hoznak felszínre számos hangzatos, felületes és irreális követelést. Sokszor a reformjavaslatok (melyeket igen gyakran a mai helyzet kialakítói fogalmaznak meg a legnagyobb reformeri hévvel) nem mások, mint az eddigi "átszervezős" problémamegoldások, a korábbi előjel megfordításával. Ahol eddig nagyüzem, ott most farmergazdaság, ahol szigorú állami szabályozás, ott most teljes liberalizálás és így tovább. Ez zsákutca!

Korábbi munkáinkban igyekeztünk bizonyítani, hogy a magyar élelmiszer-gazdaságnak számottevő része abszolút versenyképes a nemzetközi piacokon, az exportversenyben. (Ezt a mércét mi az igazi megméretés egyetlen eszközének tekintjük, amelytől tudva és szándékkal egy-egy részterületen el lehet és el is kell térni, de amely végeredményben mégis csak az egyetlen objektív kapaszkodó a gazdaságosság megítélésében). A gazdaságtalan termelés és export részben termékekhez, részben régiókhoz (területileg is elég jól lehatárolható termelési körhöz) kötődik.

Mit lehet és mit kell itt tenni, ha a föltett kérdésre az a sztereotip válasz, hogy a veszteséges termelés nem tehető gazdaságossá, illetve, hogy a veszteséges termelés helyett nem lehet gazdaságos termelést találni? A kérdés azért súlyos, mert ellentmondásos módon az agrártermelés legkevésbé versenyképes légióiban ma ennek a tevékenységnek alig van alternatívája, vagyis éppen ott a legfontosabb népgazdasági ág a mezőgazdaság, ahol a mezőgazdasági termelés eredményei a legkevésbé kielégítőek.

A problémának gazdasági, de súlyos társadalmi kihatása is van. Tehát a megoldás sem nélkülözheti a szorosabb értelemben vett gazdaságon kívüli megfontolásokat, illetve teendőket. Fontos és jelentős régiókról, több mint félezer településről és félmilliónyi lakosról van szó, akiknek sorsa és jövője ma nagyrészt a válságos helyzetű itteni mezőgazdaságtól függ, s akiknek számára megoldást csak a helyi kezdeményezéseket is fölébresztő és hasznosító kormányzati, össztársadalmi erőfeszítések, cselekvések hozhatnak.

---

[1] Az előadás alapjául a Ts-1/3 kutatási program keretében Dorgai László, Halász Péter és Tóth Erzsébet közreműködésével készült tanulmány szolgált.

A kiinduló helyzet

Az "elmaradott térség" nem egészen objektív kategória. Fontos viszont, hogy a konkrét tárgyaláshoz elfogadjunk egy kiinduló alapot, s ilyennek tekintjük a kormány és a parlament korábbi állásfoglalásait.

A gazdaságilag elmaradott térségekben (ahol mintegy 574 település van) lakik az ország népességének 4 százaléka, 431 ezer ember, 1985-ben 83 ezerrel (12 százalékkal!) kevesebb, mint 15 esztendővel korábban. Az itt élők társadalmi struktúrája az országos átlagnál sokkalta elmaradottabb, fejletlenebb: 84 százalékuk fizikai dolgozó. A népesség elöregedett.

E térségekben nincs számottevő ipar. A keresők 1/5-e ipari dolgozó, s zömük eljár máshová dolgozni. Az itteni munkások keresete is jóval átlag alatti.

A gazdaság bázisa a mezőgazdaság, amelynek zömét az eladósodott, mintegy 50-60 százalékban veszteséges nagyüzemek (túlnyomórészt termelőszövetkezetek) adják. Természeti adottságaik rosszabbak az átlagosnál (a földminőség mutatója, az aranykorona 30 százalékkal kisebb az átlagosnál.

Az infrastruktúra hiánya e térségek talán legsúlyosabb hátránya, ha a jövő lehetőségeit, a fejlesztés kilátásait, pl. az ipartelepítést taglaljuk.

Ha nem is a kellő időben, de napjainkra megszületett a felismerés, hogy tenni kell valamit. A kormány létrehozta a "Területfejlesztési és Szervezési Alapot". A feladathoz képest kiáltóan elégtelen nagyságú forrásáttörést hozott az eddigi gyakorlaton: egyrészt mert fölismerte a feladatot, s másrészt - eddig nem eléggé becsülten - azért, mert túllépett az eddigi tárcakeretek, szükkeblű ágazati forrásleosztások rendszerén, elvi utat nyitva a komplex szemlélet érvényesítésének, s első helyre téve a munkahelyteremtés célját.

Most mégis elsősorban a mezőgazdasággal foglalkozunk. Ezt három ok miatt is tesszük - túl a munkahely determináló hatásán:

- először azért, mert e térségekben a mezőgazdaság szerepe a meghatározó, s akarva-akaratlanul még hosszú ideig az marad,
- másodszor azért, mert számos - az eddigieknél részben gyökeresen más - tennivaló adódik a mezőgazdaság jövendő fejlesztésében,
- harmadsorban pedig azért, mert hisszük és valljuk, hogy a tartós megoldáshoz túl kell lépni az agrárszférán, s ehhez magának a mezőgazdaságnak is meg kell tenni a szükséges lépéseket.

Korántsem akarjuk azt állítani, hogy a mai mezőgazdasági termelést mindenáron fenn kell tartani, főként azt nem, hogy a mai szervezeti keretekben és termelési struktúrában. Azt azonban igen, hogy agrártevékenységre szükség van. A konkrét formáját (üzemforma, termelési struktúra, az intenzitás foka stb.) sokoldalú mérlegelés alapján lehet megfogalmazni.

A nagyüzemi mezőgazdaság

Az elmaradott térségekben - éppúgy, mint másutt -nagyjából azonos elvek és módszerek alapján hozták létre a mezőgazdasági nagyüzemeket. Ezek zömmel termelőszövetkezetek (mintegy 173)[2], csekély arányban szakszövetkezetek (6) és állami gazdaságok (10). Termelőhelyi besorolásuk alapján a szövetkezetek 82 százaléka, az állami gazdaságok 70 százaléka kedvezőtlen adottságú, s így nem is csoda, hogy "Isten háta mögötti" fekvésükkel együtt a legsanyarúbb sorsú vállalatok között találjuk őket.

Ma az itt élő népesség számára az egyetlen olyan szervezet a termelőszövetkezet, amely ha alacsony színvonalon is, de eddig biztos kereseti lehetőséget nyújtott. Ha a tönkrement mezőgazdasági nagyüzemeket - minden további nélkül - elszegényedett tagjaik nyakába lökjük (vagy mint egynémely politikai követelés finoman mondja: reprivatizáljuk), akkor a nyomorúságot akasztjuk az egyén vállára, s legfeljebb demagóg követeléseket elégítünk ki, de nem valóságos igényeket. Ezért csak fokozatos lépésekkel, s nyilvánvalóan az egyéni érdeket és az egyéni teherviselőképességet figyelembe vevő decentralizálással, a túlhajtott "nagyüzemesítés" fölszámolásával kell és lehet a privatizálás irányába menni.

A nagyüzemek kialakítása, berendezése viszonylag egységes séma nyomán ment végbe. Viszonylag egyszerre söpört végig az országon a tsz-egyesítési kampány, s nagyjából egyformán járt az itt is zömmel hátránnyal, esetenként pedig előnnyel (s utóbbival főként akkor, ha a rossz vezetőtől való megszabadulásnak ez maradt az egyedül követhető módszere). Az egységességnek hátrányos következménye lett a tevékenység uniformizálása, az alkalmazott technikai berendezések azonossága és a velük folytatott termelés technológiájának - a helyi adottságokra ügyet sem vető sematizálása. Ez a technokrata szemlélet az oktatást és a kutatást éppúgy áthatotta, mint az állami irányítást, amely pl. eleve mérethatárokhoz (s nem is akármilyenekhez!) kötötte a műszaki fejlesztést segítő pénzügyi támogatást, amely nélkül szinte egyetlen nagyüzem sem volt képes beruházást folytatni. A kedvezőtlen adottságú térségek mezőgazdaság politikája tehát semmiben nem különbözött az átlagostól, egy kivétellel. Azzal ugyanis, hogy változó formában és mértékben, de a kormányzat mindig adott (s végeredményben emelkedő összegű) támogatást a nagyüzemeknek - amely azonban éppen az uniformizáltság, a helyi adottságokhoz való jobb alkalmazkodás hiányában törvényszerűen hatástalannak bizonyult -, nem tudta elérni kitűzött célját.

A mindig sürgető eredménykényszer jellemzi a növénytermelés preferenciáját a természeti adottságoknak sokkal jobban megfelelő állattenyésztési ágazatokkal (marha- és juhtartással) szemben.

A nagy termelési méretek kikényszerítése és a családi keretek közötti állattartás feltételeinek hiánya (a rossz tömegtakarmány-ellátás, az önálló takarmánytermelés vagy legelőbérlet-meggátlás) ezen a téren különösen hátrányos következményekkel járt.

Számos negatív mellékhatása, nemkívánatos vadhajtása ellenére is a kiegészítő tevékenység terjedését és térhódítását ítélhetjük a nagyüzemek egyik legfontosabb és a tényleges kibontakozás irányába tett lépésének.

---

[2] A "mintegy" jelző az adatok bizonytalanságára utal. Ez az adat a MÉM-ből származik, a KSH némileg (10 százalékkal) kevesebbről beszél.

Az ipari és más tevékenység munkahelyeket teremtett, ha gyakran a szerénynél is szerényebb színvonalon. Részben pótolta, s ez is fontos előrelépésnek számít, a szinte teljesen hiányzó vidéki szolgáltató szektort, ugyanakkor magában hordozza azokat a fejlődési csírákat, amelyek a termelőszövetkezeti központi részlegek szolgáltató egységként való átalakulásához a kiinduló helyzetet vagy kezdeti tapasztalatszerzést jelenthetik.

A nagyüzemek kapcsán kell szót ejtenünk az állami gazdaságok s a szakszövetkezetek várható jövőbeni szerepéről. Megítélésünk szerint a szakszövetkezeti forma közel áll ahhoz a formációhoz, amit mi a mezőgazdasági nagyüzemek jövőbeni átalakulásakor kívánatosnak tartunk. Vagyis, hogy a központ elsősorban szervező és szolgáltató funkciót tölt be, és segíti tagjai mind nagyobb önállósággal rendelkező magángazdaságait. S mivel ezen a téren a szakszövetkezetek megfelelő és "készen átvehető" tapasztalatokat is szereztek, érdemes lehet a termelőszövetkezetek ilyen irányú átalakulását segíteni, szorgalmazni.

Az állami gazdaságok esetében érdemes egyrészt a különböző - s egymástól gyakran igen nagy távolságban lévő - termelő egységek erőteljes önállósodását felvetni, másrészt pedig azt szorgalmazni, hogy juttassák vissza egyes településeknek a korábban államosított közösségi területeket, s az államosított községi erdőket. Természetesen a szövetkezeteknek is vissza kell juttatniok a faluközösségeknek egykori tulajdonaikat

Mezőgazdasági kistermelés - magántermelés

A kistermelésnek nevezett üzemforma részben a háztáji gazdaságokat, részben a nem termelőszövetkezeti tagok mezőgazdasági termelését jelentő kisegítő gazdaságokat foglalja magába. Leglényegesebb ismérve, hogy kiegészítő jövedelemforrást jelent, azaz nem felel meg az önálló egzisztencia követelményeinek.

Az állatlétszám korlátozását feloldó 1967-es döntés részben késeinek bizonyult, mivel időközben a szövetkezetek már kifejlesztették a közös állattartás legelemibb feltételeit, részben pedig azért nem tudott megfelelően érvényre jutni, mert a közös gazdaságok érdektelenek voltak a kistermelők nagyobb állatlétszámának takarmánnyal (elsősorban tömegtakarmánnyal) való ellátásában. A végeredményben lassan gyarapodó kisüzemi állattartás ezért elsősorban az abrakfogyasztó ágazatokat (sertést és baromfit) preferálta, hiszen a takarmányellátás zavartalanná vált, ugyanakkor viszonylag szerény állománykoncentráció mellett is jövedelmező lehet a termelés.

Nem vitatható, hogy az állattenyésztésnek ez a struktúrája nem a hátrányos helyzetű (átlagosnál jóval több gyepterülettel rendelkező) térségek természetes adottságaira épít, a lényegében bizonyos termelőkapacitások föladását jelenti.

Az egykor kényszerűen létrejött, hagyományosnak is mondható, önellátó típusú kisgazdaságok száma és jelentősége visszaszorulóban van, s helyét egyrészt az elsorvadó, visszafejlődő, az üzemszerű termelésnek egyre kevésbé megfelelő kistermelők vagy hobbigazdaságok foglalják el, másrészt pedig az erőteljesen specializált, egy-egy ágazatban erőteljes koncentrációt megvalósító, árutermelő kisgazdaságok. Ez utóbbiak fejlődésük során egyre közelebb kerülnek az önálló egzisztenciát teremtő termelési mérethez és vállalkozói magatartáshoz. Igy a jövő parasztgazdaságainak kifejlődéséhez, szélesebb körben való elterjedéséhez ezek adják a legfontosabb, egyben legreálisabb bázist.

Ha az általános tendenciákat figyelembe véve a kedvezőtlen térségek sajátosságait akarjuk megfogalmazi, akkor a következő főbb megállapításokat tehetjük:

- E térségekben éppúgy differenciált a kistermelés, mint országosan. Termelésének színvonala viszont - az egész mezőgazdaságéval együtt - sajnos lényegesen elmarad az országos átlag mögött.

- A kistermelők fejlődésre leginkább képes árutermelő rétege jóval kisebb az átlagosnál, mert e térségekben a hátrányos adottságok nem csak a földminőségre, de még fokozottabban igazak az infrastruktúrával való ellátottságra, a kereskedelem kiépítettségére, s az integrációra képes, tőkeerős nagyüzemek hiányára stb.

- A hátrányos helyzetű térségek hiányos élelmiszerkereskedelme és a bevásárló helyek nehéz elérhetősége miatt a lakosság zöme rákényszerül bizonyos önellátó mezőgazdasági termelésre. Ebből önálló egzisztencia nem, de bizonyos árutermelői profil - kedvező feltételek esetén - kifejleszthető lenne.

- A földhiány e térségekben alig jellemző - szemben a jó. természeti adottságú területekkel. A korábbi korlátok fölszabadítása legalábbis a lehetőségét megteremti a nagyobb kistermelői területeknek. Ellene hat, hogy e térségekben átlagon fölüli az elöregedettség
(ez a megváltott földterület iránti igényt növeli), nagyobb az ingázók száma is, végül pedig e térségekben a legkevésbé felszereltek korszerűbb eszközökkel a kistermelők. Ez a földbőség főként a legeltetéses állattartásnak kedvez, ha a többi föltétel megteremtésében is lesz előrelépés.

- Részben az előbbiek fordítottjaként: a hátrányos helyzetű térségekben van a legnagyobb munkaerőkínálat, s ezen belül is túlnyomó a szakképzettség nélküli munkaerő. Számunkra az élőmunkaigényes speciális kertészeti kultúrák szervezett terjesztése, a termékek primér jellegű helyi feldolgozása adhatna jelentős hozzájárulást a jobb megélhetéshez.

Magántermelésről, parasztgazdaságokról e térségekben sem igen beszélhetünk, mintegy 30 éve. Az a néhány ezer, amely szinte reliktumként megmaradt, nem részesült a nagyüzemeknek csaknem két évtizeden keresztül juttatott jelentős támogatásból, s mivel az átlagnál mostohább viszonyok között élt, inkább csak tengődött, s nagyrészt elsorvadt.

Leginkább a hátrányos gazdasági helyzetű térségekben nyílnék meg az út a családi gazdaságok, a paraszti gazdaságok előtt. Itt a legkevésbé versenyképesek és megmentésre érdemesek a mai formájú nagyüzemek, itt a legreálisabb az esély viszonylag olcsón földtulajdonhoz vagy földbérlethez jutni, s itt lehetne a leginkább kombinálni a társadalmi segítséget a privatizálási folyamattal. Mindezek ellen szól a vállalkozásra való szakmai és anyagi felkészültség, a kockázatviselő képesség, s az ehhez szükséges garancia elégtelensége.

A nemzetközi tapasztalatok (elsősorban is az általunk legjobban ismert, s velünk leginkább összehasonlítható osztrák és bajor példák) egyértelműen arra intenek, hogy a hagyományos, sokágú és bonyolult belső kapcsolatokon nyugvó parasztgazdaság helyét mindenütt elfoglalta a specializált, méreteiben erősen megnövekedett, árutermelő üzem. Erre nálunk - s főként a dombvidéki legelőben gazdag területeken - a szarvasmarha és juhászat kínál lehetőséget. A minimális tőkeértéknek el kell érnie a 2-3 millió Ft-os nagyságot.

Ilyen összeget ma ezeken a vidékeken szinte senki nem tud előteremteni (legalábbis a munkára vállalkozók közül)! Ezért keresni kell, hogy

- milyen lehetőségek vannak a nagyüzemi épületek és természetesen a földterületek elfogadható áron való bérlésére?
- miként juthatnak megfelelő anyaállathoz a termelésre vállalkozók, mivel az ott lévő nagyüzemi állomány alkalmatlan a továbbtartásra? (szervezett cserével az ország más tájairól jó tenyészértékű üszők lennének viszonylag csekély költséggel beszerezhetők),
- miként nyerhető meg e fejlesztésnek a tejipar, egyrészt megteremtve a tejösszegyűjtés feltételeit, másrészt hozzájárulva pl. a juhok fejéséhez gépvásárlással stb.?

Az üzemi és a vállalati struktúra átalakulása

Perspektívában az alábbi tulajdoni és szervezeti rendszer kialakulását tartjuk elképzelhetőnek és támogatásra érdemesnek:

- mezőgazdasági nagyüzemek
- termelőszövetkezetek
- szakszövetkezetek
- állami gazdaságok
- közbirtokossági, alapítványi birtokok
- családi vagy csoportos vállalkozások

(önálló tulajdon, nagyüzemtől bérelt termelőeszközök, vagy ezek vegyítése alapján, függetlenül, vagy nagyüzemi kooperációban)

- parasztgazdaságok

(szintén magántulajdon, vagy bérlemény alapján)

- háztáji és kisegítő gazdaságok
- szövetkezetek, kereskedelmi és/vagy szolgáltató profillal
- szakcsoportok

(kistermelők, magántermelők számára, nagyüzemi kooperációval vagy anélkül).

A nagyüzemi átalakulást megítélésünk szerint éppúgy nem kampányszerűen lehet elképzelni, mint ahogy nem képzelhető el másként csak fokozatosan az egyéni vállalkozások s a parasztgazdaságok kialakulása sem.

A leendő mezőgazdasági nagyüzem erősödő, fejlődő és kibővülő, valamint zsugorodó részekből állna össze:

Erősödne:

- közös kereskedelmi részleg, árubeszerző és értékesítő profillal,
- az ipari és egyéb, mai fogalmaink szerint kiegészítő tevékenység,
- a szolgáltató részleg, amely megtartva a lakossági szolgáltatásokat is, alapjában véve egy korszerű gépállomássá válna,
- a szaktanácsadás, amely technológiai és gazdasági (pénzügyi) kérdésekben egyaránt adna eligazítást,
- bármely ipari, vagy mezőgazdasági termelő vagy szolgáltató tevékenység családi vagy csoportos vállalkozások alapján.

Csökkenne:

- a közösen folytatott szántóföldi növénytermelés, a tagok földhasználati igényének és takarmányszükségletének függvényében
- erősen leapadna, sőt esetleg meg is szűnne a közös állattartás
- a központi vezetés és adminisztráció, mégpedig radikális mértékben.

Ebben a nagyüzemi szervezetben az egyén pozíciója alkalmazotti, vállalkozó, paraszt és kistermelő ("kettős" foglalkozású) lehetne. Minderre kicsi az esély, ha az átalakítást spontán módon képzeljük el, ha ennek nincsenek szervezői, ha nincs mögötte anyagi erő, kedvezményes kamatú hitel, vissza nem fizetendő támogatás, ha nem nyújt igazi reményt a kilábalásra.

A gazdasági szabályozók és a struktúrapolitika

Az eltelt időszak hazai és külföldi tapasztalatai vitathatatlanul bizonyították, hogy nincs, nem létezik olyan általános szabályozás, amely a hátrányos térségek gondjait megfelelően képes kezelni. Ezért olyan kiegészítő intézkedések szükségesek, amelyek megfelelő szerkezeti átrendeződést tudnak kiváltani. Támogatás nélkül viszont alig van megoldás.

A termelő struktúra átalakításának egyik fő iránya az ipartelepítés, a másik pedig a mezőgazdaság termelési és üzemi szerkezeti reformja. Az utóbbi kapcsán akár önállósulhat is a környezetvédelem, mint újonnan létrehozandó, de csak másodlagos jelleggel termelő tevékenység.

Megítélésünk szerint mindezeket a feladatokat komplex módon, a munkahelyteremtés középpontba állításával, ágazatfeletti elbírálási és lebonyolítási rendszerben, objektív és előre kiszámítható ismérvek alapján tartjuk elképzelhetőnek. A helyi források mellett ehhez további források is szükségesek. Ezek lehetnek:

- hitelek (állami garanciával és preferenciával),
- külföldi tőkebefektetések,
- nem e térségekben működő hazai vállalatok beruházásai.

Az adókedvezmény egyértelmű előnyei - a többi támogatási formával szemben - a következők:

- nem igényli a költségvetési források előzetes elosztását,
- csak valóságos teljesítések esetén vehető igénybe, tehát "túlelosztásuk" elképzelhetetlen,
- egyszerűen kezelhető, "apparátus-takarékos".

Veress József

A vállalati válságkezelés mikro- és makroszintű szempontjai

A ma Magyarországa még számtalan tényezőn keresztül - akár makro-, akár mikroszemléletből közelítve - a válságokok szövevényesen, kibogozhatatlanul együtt jelennek meg. Ugyanaz az ok - a vállalati autonómia hiánya miatt - elvben hiába belső ok, a determináció miatt korábban vállalati külső ok volt, de nem lehet az a jövőben.

Ebben a szimbiózisos megközelítésben szerintem a vállalati válságok hátterét négy aggregált tényezőre lehet visszavezetni. (Ezeken túl persze konkrét üzemgazdasági, vállalatgazdaságtani, mikro, makro, külső és belső okok is közrejátszanak, amelyek mind a piacgazdasági, mind pedig a nem piacgazdasági oldalról is összegyűjthetőek.

1. A fejlett világ technika, társadalmi és vállalatfejlődése egy viszonylag nyitott gazdaságban erősen felszínre hozta az adaptivitás hiányát.

2. A korábbi langyos állóvízben kialakult magatartás a kockázatvállalást, mint értéket elsorvasztotta, illetve ki sem fejlesztette; a kockázat-haszon mérlegelés hiánya egy dinamikus hatásoknak kitett gazdaságban egyenlő a fegyverletétellel.

3. A magatartás megújításához - a politika ezt meggyőzően bizonyítja - a vezetés megújítása is szükséges, emberi és bizonyos értelemben szakmai kvalitásoktól függetlenül. A vezetésnél szélesebbra nyílik a válság-ok: a felkészültségben az új tendenciákra (itt az első lépés a hierarchikus kapcsolatok jó részének partnerkapcsolatokká alakítása lenne a vállalatokon belül.)

4. Felbomlottak a gazdaságot irányító, "szabadkőműves páholyok", amelyek amíg voltak, azért voltak "válság előidézők", amikor pedig felbomlóban vannak, akkor pedig a vákuum szülte bizonytalanság miatt. Ezt az okot a politikai - társadalmi - gazdasági felsővezetés és a megbízott menedzserek közötti elsődlegesen nem a gazdaság logikájára felépülő kapcsolat kóros hatásaként citálhatjuk.

Honnan - hová? A válságkezelés új útjai

Az 1. sz. táblázat (lásd a következő oldalon) megpróbálja a bevezetőben említett szembeállítást tükrözni. Nem mondhatjuk ki, hogy a két változat közül "szabadon" választhatunk, de ha a világra való nyitottságunkat valóban fokozni akarjuk, akkor az ábra a változtatások irányát sejteti. A realitások ismeretében kell számot vetnünk a közeljövő feladataival.

A következő években hazánk gazdaságában a gazdálkodószervezetek és a gazdaság valamennyi szereplőjének alkalmazkodóképességét (adaptivitását) nagymértékben fokozni kell. Pontosabban, olyan környezetet kell teremteni, amelyben az adaptivitás elemi követelmény a túléléshez.

Meggyőződésem szerint a valóságban nem a két változat valamelyike fog tisztán érvényesülni, hanem mindkét gazdaságpolitika "jelen lesz" a gazdaság működtetésében. Mindenesetre a gondolat-

1. sz. táblázat

A fejlett piacgazdaságok és hazánk néhány jellemzője a válságmenedzsment környezetét illetően*

	Piacgazdaságok	Magyarország
Életmód, életkörülmények	Átlagosan magas életszínvonal, a mobilitás a munkahelyek, a szakmák és a földrajzi területek között megszokott	Növekvő megélhetési nehézségek, a mobilitás idegen, sokszor a környezeti tényezők (pl.lakás) nem teszik lehetővé
A vállalatok, vállalkozások karakterisztikái	A konkrét szervezet a tulajdonosi aspiráció függvénye, a vállalkozások mérettől függetlenül "több lábon" állnak	A szervezetek merevek, stabilak, a vállalatok mérettől függetlenül szűk profilúak
A vállalati menedzserek "környezete"	Éles menedzserpiac	A sikerkritérium nem a piaci versenyképességhez kötődik, a menedzserpiac erőtlen
A válság-menedzsment filozófiája	A válságkezelés a válságmenedzsmentnek csak egy, egyébként elkerülendő része, folyamatszabályozás	A válság burkolttá tétele, akut változások "végponti" szabályozása

* A magyar "állapotok" amorfak, a leegyszerűsített jellemzők a "múlt-jelen"-re vonatkoznak

kísérlet szintjén a két változat szeparálható. Mik lennének a jellemzői a mikroszintű válság kezelésének egyik vagy másik változatban - erről lesz szó a következőkben.

A piacgazdasági modell logikájából következően a vállalatok sikerkritériuma - alapvetően - a piaci versenyképességhez kötődik. Az állam sikerkritériuma pedig - nyilván leegyszerűsítve - a nemzeti célok megvalósításának hatásfokában mérhető. Azt kell vizsgálni, hogy erős előzetes, menet közbeni és utólagos kontroll mellett az állam a hatalmát hogyan érvényesíti. A modell a gazdaságnak a politikától való erős autonómiáján, a verseny és a vállalkozás szabadságán, a különböző tulajdonformák egyenrangúságán és a nemzeti érdekeket figyelembe vevő gazdaságpolitikán alapul. Ez a felfogás alkalmas arra, hogy fokozatosan megközelíthessük azt a válságkezelési felfogást, amelyet a fejlett országok gyakorlatában ma már ismerünk.

A kormányzati szintű gazdaságirányításnak fel kell hagynia a végponti szabályozással, s olyan követelményeket kell közvetítenie a gazdálkodók, a vállalkozók felé, amelyek egyértelművé teszik: a fennmaradásnak és a prosperálásnak szükséges feltétele az állandó újat keresés, a megújulási készség.

Meg kell szüntetni a vállalati válságok legmélyebben húzódó okát gazdaságunkban, vagyis azt, hogy a tulajdonosi viszonyok - amelyek maguk is tisztázatlanok - és a valós tevékenység, illetve annak eredményei között éles ellentmondás feszüljön. Ez nemcsak a tulajdonosnak, mint alanynak a határozott definícióját igényli. (Azt is.) Előrelépést kell tenni a közgazdasági és jogi szabályozás deregulálásában, és makroszintű eszközökkel is segíteni kell a kínálati piac kialakulását.

Segíteni kell a folyamatos és reális vagyonértékelés megteremtését. Itt azonban el kell oszlatni egy félreértést. Nincs az a világcég, amely pontosan lenne képes egy magyar vállalat vagyonát értékelni, ha annak közege nem piaci, vagy pedig nincsenek meg azok a feltételek (nagyszámú elemi kontraktusok), amelyek reálissá tehetnék az elemzést. Az értékpapírpiacot, amely embrionális állapotban már jelen van, ki kell teljesíteni, továbbá a vállalati vagyonok, vagyonrészek, illetve általában a tőke áramlását minden eszközzel segíteni, ösztönözni kell egy erős tőkeérdekeltség megteremtése érdekében.

Az állami szanálásokat nem lehet és nem is kell kiiktatni a makroszintű gazdaságpolitika arzenáljából. Feltételeiket azonban gyökeresen át kell alakítani. Nem részérdekek harcában, hanem egy egységes gazdasági stratégiához való igazításban kell megszületniük az esetleges szanálási döntéseknek, komoly követelményeket támasztva a veszélyhelyzetbe került vállalattal szemben. A vezetői cseréket is határozottan végre kell hajtani. A sokszínűvé váló tulajdonosi érdekeltségeket pedig be kell vonni a talpra állítási folyamatba; nyilvánvaló ugyanis, hogy az állami szanálások főként a domináns állami tulajdonosi részaránnyal működő vállalatok esetében következnek be.

Az információk, prognózisok, trendek, a válságprevenció módszereinek széles körben ismertté tételével lehetőséget kell adni a vállalkozóknak arra, hogy a válsággal, mint elvont fogalommal is képesek legyenek foglalkozni, azaz a prosperálás szakaszaiban is jelen legyen az "óvó aggodalom", akárcsak a szülő-gyermek viszonyban.

A vállalkozási szellem fenntartása és erősítése állandóan új és új makroszintű eszközöket követel meg. Az információkon túl ez megfoghatóbb segítő elemeket, programokat is igényel az

adókedvezményektől az új utakon járó vállalkozások támogatásáig. Mindez hozzájárul egy egészségesebb vállalatszerkezet kialakulásához, és így a szelekció (ezen belül a "negatív" kiválasztódás) reálisabbá válásához. Nem kétséges ugyanis, hogy a végponti szabályozás legérdemibb feltétele, hogy valóban az arra leginkább rászolgálókat számolják fel.

Az állam felelőssége az új munkahelyek és az oktatás fejlődéséhez szükséges környezeti feltételek megteremtésében, továbbá egy életképes infrastruktúra kialakításában jelentős. Ez a pont azonban már átnyúlik a makroszintű válságmenedzselési stratégia terrénumába, pontosabban ezt a pontot a következőkben megfogalmazottak részeként is értelmezhetjük.

Amennyiben a gazdaság állapotjellemzői a piacgazdasági modell bevezetése szempontjából még kedvezőtlenebbé válnak, akkor óhatatlanul a makroszintű válságmenedzselés eszközeihez kell fordulnunk. A kívánatos eszköztár külön tanulmányt érdemelne, itt csak a mikroszintű válság gyógyítási eszközeire térhetünk ki. Az azonban világos, hogy makroszinten a súlyos műtétek kétféle típusát kell elvégezni. Egyrészt teret kell adni a szerkezeti átalakulásoknak, amihez ma, illetve a közeljövőben gyakorlatilag pótlólagos forrással nem rendelkezünk, tehát a korábbiakban vázolt új vállalati attitűdökre támaszkodhatunk elsősorban. Másrészt a munkavállalók százezreinek életpálya-módosulását is menedzselni kell, aminek sem lakásfedezete, sem munkaalkalom-fedezete jelenleg nincs, nem is beszélve arról, hogy hazánkban a különböző szintű települések között nagy különbségek vannak az életkörülményekben, az életmódban. Ez is speciális feladatokat adhat a mikroszintű válságkezelésnek.

Óhatatlan, hogy a végponti szabályozás nagyobb szerephez jut. A bankoknál egyre nagyobb mértékben felhalmozódó gazdasági erő és potenciál, illetve a vállalatok, vállalatcsoportok krónikus fizetésképtelensége között olyan ív feszül, amely bármely pillanatban szakadással fenyeget, és sürgős döntéseket kíván a válsághelyzetbe került vállalatokat illetően. Ahol a tulajdon (további) pluralizálása, a társasággá alakulás nem lehetséges, illetve a talpra állítás egyetlen hitelezőnek sem érdeke, ott a felszámolás lehet a végső fegyver, a maga összes, kétségtelenül káros hatásával együtt. Ez robbanásszerűen erősíti azt az új vállalatvezetői érzést, hogy "nem biztos, hogy megmentenek".

A vállalkozási motívumot, a kockázatvállalást erősíteni kell. Ebben az esetben ez azt jelenti, hogy a felelős ígéretek alapján történő vezető-, menedzsment kiválasztódásnak, vagyis éles menedzserpiacnak kell érvényesülnie.

Az adaptivitási kényszer - szignifikáns mértékben önhibájukon kívül - a munkavállalók széles rétegét éri el. A megélhetési gondok súlyosságát tetézi a munkaviszony bizonytalansága is. Nagyon sokan kényszerülnek majd, mentalitásukkal ellentétben, pályaváltásra. A mikroszintű, adott cégnél dolgozó válságmenedzserek azonban erre nem lehetnek tekintettel. A makro- és mikroszintű válság itt fonódik leginkább egybe. Világosan látni kell, hogy a múlt bűneit most és a közeljövőben kell levezekelni. Ami összefoglalás helyett a válságkezelés mikroszintjéről mint legfontosabb tanulság levonható, az alighanem az, hogy a válság menedzselése - ad absurdum - akkor a leghatékonyabb, amikor (még) nincs is válság. A válságmenedzsment talán legfontosabb feladata éppen az, hogy megelőzi vagy kezelhető korlátok közé szorítja a vállalati válságot.

Winkler György

Az ózdi válság megoldása szerkezetátalakítással

A magyar ipar szerkezetátalakítása megkezdődött. Borsod-Abaúj-Zemplén megyében várhatóan 10 000 körül alakul a munkanélküliek száma.

Ózd térsége azért került a középpontba, mert az OKÜ az alaptevékenységében csak mintegy 3000 főt tud majd foglalkoztatni, a különböző leváló vállalatok pedig 5000 főt. Igy mintegy 3000 fő foglalkoztatását kell megoldani.

Az Ózdi Városi Tanács az állami hatóságok támogatásával, a svéd INDEVO Svenska cég és az Ipargazdasági Intézet közreműködésével stratégiát és tervet dolgozott ki annak érdekében, hogy a térség stabilan fejlődjön, és hogy a várható munkaerő-problémákat csökkentsék.

A fő cél a fejlesztési stratégiák és tervek kialakítása, valamint bizonyos tevékenységek beindítása, amelyek e térségben hozzá fognak járulni:

- a diverzifikáltabb és piacorientált üzleti struktúra létrehozásához,
- a foglalkoztatási lehetőségek növeléséhez,
- az OKÜ kapacitáscsökkentésekor fellépő kedvezőtlen hatások csökkentéséhez,
- a nyugatra irányuló exporttevékenység és az import-helyettesítés növeléséhez.

E munkák helyzetéről kívánok előadásomban részletesebb információt nyújtani, ugyanis a javaslatok megvalósítása nagyon sokoldalú társadalmi, gazdasági, szervezeti stb. feltétel egyidejű változását követeli, illetve teszi szükségessé. A következőkben a szerkezetátalakításhoz szükséges működtetési és képzési szisztémáról adunk áttekintést.

Általános előfeltételek

Az ózdi helyzet megoldásának általános előfeltételeit az országos szinten szükséges gazdaságpolitika biztosítja, tekintettel arra, hogy ez a térség földrajzi fekvése, fejletlen infrastruktúrája és egyoldalú gazdasági szerkezete miatt elmaradott.

A központi gazdaságpolitika és a belső gazdaság általános fejlesztése az ózdi térségben rövid távon (1-2 év) az alábbi következményekkel számol:

- folytatni kell az elavult és veszteséges iparágak felszámolását (főleg az OKÜ-t érinti, de más vállalatokat is).
- az állami költségvetés takarékossága hatással van a városi és a megyei tanács bevételeire,
- a költségvetés korlátozásai megnehezítik a szükséges infrastrukturális beruházások végrehajtását,
- a magas kamatlábak (25-35 százalék) akadályozzák az új beruházásokat
- a reáljövedelmek csökkenése (az infláció és a csökkenő foglalkoztatás miatt) szociális feszültségeket okoz és visszaesést idéz elő a szolgáltatások és áruk iránti keresletben

- bizonyos iparágak, termékek és kutatások központi prioritásai csak kis befolyással vannak Ózdra, a fogadókészség hiánya miatt.

A jelenlegi decentralizációs reformok elkerülhetetlenek, a helyei és regionális vezetést meg kell erősíteni, valamint az adminisztrációban fel kell hagyni a problémák bürokratikus kezelésével, és offenzívabb hozzáállást kell kialakítani (célra orientáltság). Ezen a területen fejlődés tapasztalható, de ezt még jobban fel kell gyorsítani.

A regionális fejlesztési támogatás vonzerejével (és versenyképességével) kapcsolatos megjegyzéseink: minden nyugat-európai országban széles skálája található a hátrányos területek támogatásának, például helyi segélyek és kölcsönök, feltételekhez kötött támogatások, foglalkoztatási segélyek és adókedvezmények formájában. Továbbá a (külföldi) beruházók számára rendszerint alacsony bérleti díjú ipari parkokat, a munkaerő képzését és átképzését és infrastrukturális fejlesztést kínálnak.

Az állami támogatás általában a regionális problémák komolyságától függően differenciált. A hátrányos helyzetű területeken a beruházási segélyek 20 és 70 százalék között változnak a beruházási költségekhez viszonyítva. A helyi hatóságok általában nagyon kedvező feltételeket kínálnak ipartelepek és más infrastrukturális területek kialakításához.

A vállalatok fejlesztésének támogatására szánt eszközök - a jövőbeni versenyképességet tekintve - csak "szükségesek, de nem elégségesek". Az adókedvezmények hatása kicsi, mivel egy új vállalat csak kevés profitot ér el az első években - vagy egyáltalán nincs profitja.

Ózd helyzete nehéz, és feltételezzük, hogy a központi és helyi hatóságok képesek rugalmasan kezelni a szabályozókat, amikor a külföldi partnerekkel tárgyalásokra kerül sor.

Iparfejlesztési program

Az iparfejlesztési folyamat középpontjában vizsgálat által kijelölt (de itt helyhiány miatt nem részletezett) ipari szektorok és vállalatok állnak. Két fő tevékenységet, illetve fejlesztési folyamatot kiemelünk és bemutatunk: a fejlesztési csoportok kialakítását és a vezetőképzést.

Az üzletfejlesztésben, a textilipar, a gépipar, az elektromechanikai ipar, a fafeldolgozás/erdőgazdálkodás és az élelmiszeripar élvez elsőbbséget.

A fejlesztési csoport modellt főleg a kitüntetett ipari szektorokban kell megvalósítani, annak érdekében, hogy az üzletfejlesztési és szerkezetátalakítási folyamat megerősödjön az ózdi térségben.

Ennek az az oka, hogy az üzleti szektort ma a következők jellemzik:

- a gyártási technológia viszonylag alacsony és egyenetlen színvonala
- a vezető-irányító szaktudás egyenetlen szintje
- képzett emberek hiánya
- kevés exportpiaci tapasztalat.

A fejlesztési csoportok fő céljai:

- a vállalatok közötti együttműködés, szakértőknek és az üzletfejlesztés más forrásainak felkutatása, a partnerkereső

folyamatnak, a marketingtevékenységeknek, a munkaerő-képzésnek, a munkaerő -felvételnek stb. beindítása,

- egyedi vállalati stratégiák és akciók kialakítása,
- a résztvevők révén a vezetés-irányítási szaktudás növelése,
- hálózatok kiépítése.

A résztvevők az ózdi vállalatok felső szintű vezetői lesznek, a megfelelő külső szakértőkkel együtt.

A fejlesztési csoportot fokozatosan bővíteni kell a következőkkel:

- a vállalati központok felső szintű vezetőivel (Budapestről, Miskolcról stb.),
- külkereskedelmi vállalatokkal (Budapesten),
- az ipar, az oktatási szervezetek és a megyei tanács szakértőivel,
- pénzügyi és bankszakértőkkel stb.,
- a városi tanács munkatársaival,
- a helyi üzletfejlesztési társaság (Régió Kft.) munkatársaival.

A stratégiát, a tevékenységeket és a terveket (egyedi vállalatok vagy együttműködő vállalatok számára) a Fejlesztési Csoport ülésein alakítják ki. Ezeket részben támogathatja az ózdi csomagterv, azaz az oktatási tanfolyamok, a piackutatás, a partnerkeresés, a beruházások stb.

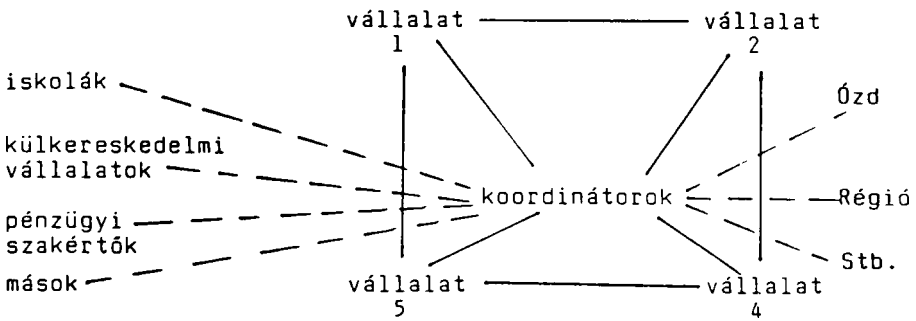
A fejlesztési csoportok szerkezetét a kitüntetett ipari szektorokban egyedi módon kell kialakítani.

Általános feltételek:

- 4-5 találkozó az első fázisban, 6 hónap alatt
- a felső vezetés oktatását be kell építeni a programba
- az első fázisban professzionális koordinátort kell a csoport munkájába bekapcsolni.

Ha igény van rá, a munka folytatódhat az első fázis után.

Általános fejlesztési csoport modell



Vezetőképzés

Az elképzelések szerint az átlagos tudásszintet kell növelni és hozzáigazítani az új, átalakított iparstruktúrához, valamint az állami szektor növekvő deregulációjához.

A vezetés-irányítás célja a piacorientáció lényegének megértése és annak felismerése, hogy az ipar és az állami szektor számára egyaránt fontos ez. Az ózdi vállalatok számára meg kell adni azt a lehetőséget, hogy olyan módon tevékenykedjenek, mint a külföldi versenytársaik.

A vezetőképzés ismereteket ad ahhoz, hogy a vezetők képesek legyenek a vállalatok és állami szervezetek különböző gazdasági tevékenységeit professzionális szinten megítélni.

Továbbá el kell sajátítani azt is, hogy mikor érdemes külső szakértőkkel konzultálni, akik megfelelően tudják megítélni az ipari szektor teljesítőképességét és a jövőbeni szükségleteket.

A vezetőképzés témakörei

Általános és stratégiai menedzsment

- Bevezetés a modern menedzsment elméleti és gyakorlati kérdéseibe.
- Tervezés és döntéshozatal, beleértve a stratégiai tervezést, a tervezésben és a problémamegoldásban nyújtandó segítséget is.
- A stabilizálás és a változás szervezése, beleértve a munkamegosztást, koordinálást stb.
- Vezetési tevékenység, ezen belül motiválás, munkateljesítmény, munkával való elégedettség stb.
- Ellenőrzés a különböző területeken.

Marketing

- A marketing és a marketingmenedzsment folyamat megértése
- A marketingtervezés megszervezése
- A piaci lehetőségek elemzése különböző piacokon és különböző környezetekben
- Célpiacok kiválasztása és a piaci kereslet felmérése
- A marketingprogram kialakítása, beleértve a termékkel, az árral és az értékesítéssel kapcsolatos döntéseket
- A piaci tevékenységek menedzselése: marketing programok végrehajtása, szervezése, ellenőrzése.

Nemzetközi/export marketing

- A nemzetközi környezet elemzése
- Külföldi piacok kiválasztása
- ún. "marketing mix" kialakítása meghatározott külföldi piacokhoz
- Különböző kultúrákhoz tartozó ügyfelekkel való tárgyalás
- A marketingstratégiák és az üzleti tevékenységek végrehajtása külföldi piacokon.

Minőség-menedzselés

- Termékminőség
- Szolgáltatásminőség
- Fiatal vezetők oktatása.

Fiatal menedzserek felkészítése idősebb vezetői beosztások ellátására elméleti és gyakorlati vezetői oktatás és képzés útján. Részletes betekintés a piacgazdaság, pénzügy, számvitel, marketingmódszerek, alkalmazott számítástechnika, gazdaságstatisztika, emberi erőforrás menedzsment, szervezeti magatartás és a vezetői ellenőrző rendszerek fejlett elméletébe és gyakorlatába.

Ugyancsak fontos az angol és német nyelvismeret különböző szinteken folyó oktatása.

Új üzleti vállalkozásbeindítási program Ózdon

A céltartós, jövedelmező vállalkozások létrehozása az ózdi területen. Körülbelül 30 új válalatra számíthatunk reálisan 1-2 év alatt.

A résztvevők egyrészt olyan személyek az ózdi térségből, akiknek van üzleti elképzelésük és új üzleteket akarnak indítani (magán, szövetkezeti vagy állami tulajdonban). Másrészt olyanok, akik már belekezdtek a megvalósításba, illetve vállalkozók, akik a meghatározott ózdi projekteket fogják vezetni.

B/ SZEKCIÓ: MŰSZAKI FEJLESZTÉS, PIAC, SZERVEZET

Balázsy Sándor

Elgondolások egy vállalkozásbarát gazdasági környezet kialakítására

Ahhoz, hogy a piacgazdaság Magyarországon megerősödjön, az úgy várt gazdasági fellendülés bekövetkezhessék, mindenekelőtt vállalkozásokra van szükség.

Vállalkozáson a meglévő gazdálkodó egységek megújulását, átalakulását értem. Új vállalkozások indítását, majd fejlesztését és megújítását. Végül az életképtelen vállalkozások olyan felszámolását is, amely lehetővé teszi a további veszteség minimalizálását, egyúttal az erre érdemes anyagi és emberi értékek megőrzését.

A szükséges új vállalkozások nagy része logikusan magánvállalkozás kell hogy legyen, de hiba volna úgy gondolkodni, hogy tartósan vagy átmenetileg köztulajdonban maradó vállalatokban nincs szükség a vállalkozói magatartás kibontakoztatására. Jókora elfogultság lenne azt hinni, hogy a közösségi tulajdonban lévő körben nem kell vagy nem lehet vállalkozni. Ez már csak azért is képtelen feltételezés, mert maga az állami vállalatok privatizálása is vállalkozás, amelyben az átalakuló vállalatoknak és vezetőiknek nagyon fontos szerepük van.

A vállalkozás főszereplője a vállalkozó, aki vagy magánvállalkozó, aki saját felelősségére, hasznára és kockázatára, vagy pedig menedzser, aki a vállalkozáshoz összegyűjtött tőke tulajdonosainak megbízásából végzi tevékenységét. Felelősség természetesen a megbízott menedzsert is terheli, a vállalkozás sikerében ő is érdekelt, mint ahogy a kudarc kockázata is fenyegeti.

A potenciális vállalkozók hajlandósága arra, hogy a vállalkozói szerepet - így vagy úgy, magánvállalkozóként vagy megbízott menedzserként - elvállalják, függ egyrészt saját képességeiktől, kockázatvállalási készségüktől és önbizalmuktól, másrészt azonban függ attól a környezettől is, amely a vállalkozások esélyeit, lehetőségeit és korlátait meghatározza. Ezért a vállalkozások kibontakoztatására törekvő gazdaságpolitika rendkívül fontos részét alkotja a vállalkozási környezet olyan alakítása, hogy az objektíve javítsa a vállalkozások környezeti feltételeit, szubjektíve pedig bátorítsa a vállalkozásba fogni kívánókat, akik közül ma még sokan haboznak: vonzódnak is a vállalkozásban rejlő lehetőségek miatt, de félnek is a vele járó kockázattól.

Milyen változások kellenek ahhoz, hogy a gazdasági környezet a mostaninál inkább vállalkozásra késztető, "vállalkozásbarát" legyen? Mivel a vállalkozás voltaképpen erőforrások (inputok) megszerzése és kombinálása, minél nagyobb teljesítmény (output) elérése céljából, a vállalkozások szempontjából nagy jelentőségű az erőforrások árainak mérséklése, valamint a vállalkozásokhoz szükséges erőforrások kínálatának fokozása. Így, a gazdaságos fejlesztések előmozdítására bővíteni kell a hitelkínálatot (támaszkodva a költségvetés hiteligényének várható csökkenése, a lakossági megtakarítások növekedése és a külső hitelek révén rendelkezésre álló bővülő forrásokra). Lényegesen csökkenteni kell a vállalkozási célú hitelek kamatterheit (ennek feltételeit az inflációs ráta csökkentésével kell megteremteni). Sürgősen, lehetőleg már 1991. január 1-jétől meg kell szüntetni a beruházások ÁFA-terhelését (vagyis 100 százalékban vissza kell téríteni a beszerzéskor fizetett ÁFA-t). S minden újonnan beszerzett gépi állóeszköznél meg kell engedni - bármilyen tulajdonformába tartozik is egy vállalkozás - a gyorsított leírást és mérsékelni kell a társadalombiztosítási járulékot.

A tőke- (hitel)kínálat növelését természetesen nem elsősorban a jegybank pénzteremtő műveleteire kell alapozni, hanem egyrészt a költségvetés egyensúlybahozatala nyomán csökkenő állami hiteligények folytán felszabaduló forrásokra, másrészt a lakossági megtakarítások növekedésére. A megtakarítási hajlandóság természetesen csak akkor javulhat, ha a kormány valóra váltja az infláció megfékezésére tett ígéreteit. Ez esetben viszont számítani lehet a lakosság pénzmegtakarításainak számottevő növekedésére. Az infláció miatti bizalomvesztés miatt ugyanis ma tömegesen fektetik megtakarításaikat valutába, illetve költik el a szükségesnél korábban eszközölt beszerzésekre. Ha a hazai pénzbe vetett bizalom helyreáll, ezek a megtakarítások ismét forintmegtakarítássá konvertálódhatnak, amiből több juthat gazdaságfejlesztő, vállalkozásélénkítő hitelekre. Mindez természetesen feltételezi az infláció leküzdését. Az inflációt le kell - és lehet is - fékezni, majd le is lehet küzdeni, alapvetően téves az a felfogás, mely szerint az infláció - a bőségesen meglévő reálgazdasági problémák miatt - elkerülhetetlen.

A vállalkozási kedv élénkítéséhez nemcsak azért van szükség az infláció leküzdésére, mert csak így juthat hozzá a vállalkozói szféra a lakossági megtakarításokhoz, hanem azért is, mert a pénz értékállandósága nélkülözhetetlen feltétele minden gazdasági kalkulációnak, egyáltalán a vállalkozói biztonságnak.

Ami az infláció megállításának módját illeti, először is tudatosítani kell az infláció határozott lassítását (megfelelő - kellően alátámasztott - intézkedések publikálásával), hogy így le lehessen küzdeni az inflációs várakozásokat. Egyidejűleg, a meghirdetett (prognosztizált) alacsony inflációs rátával összhangban le kell szállítani a kamatokat. Véget kell vetni annak a kormánypolitikának, hogy a támogatások csökkentése nyomán bekövetkező áremelkedéseket rendre a bérek és a társadalmi juttatások növelésével "ellentételezik". Ehelyett a kompenzációt (ha a támogatások megvonása ilyet szükségessé tesz) a forgalmi adó általános kulcsának mérséklésével kell nyújtani, lehetővé téve e körben a fogyasztói árak csökkentését. Fel kell hagyni természetesen a forint újabb és újabb leértékelésével, más intézkedésekkel gondoskodva az exportérdekeltség fenntartásáról, illetve növeléséről. Felül kell vizsgálni az adórendszert, nagy súlyt helyezve ennek kapcsán a teljesítményvisszatartási tendenciák leküzdésére és az adóbehajtás egyszerűsítésére. A személyi jövedelemadót úgy kell átalakítani, hogy - a létminimumnak megfelelő adómentes sávon belül - a mostaninál jóval kevesebb adókulcs legyen, s a legmagasabb adókulcs ne haladja meg a 30-34 százalékot. A legkövetkezetesebb megoldási módja ennek az lenne, ha mindössze két adókulcs maradna: a nulla százalékos és a 30 (vagy 34) százalékos. Ezáltal megszűnne az adórendszernek ama, a teljesítmények fokozása szempontjából egyértelműen hátrányos vonása, hogy emelkedő teljesítmények esetén egyre kisebb hányada marad az elért jövedelemnek az azt létrehozónál. Progresszív jövedelemadót csak olyan jövedelmek után kellene kivetni, amelyek az adózótól függetlenül (teljesítmény nélkül is) létrejönnek. Ilyenek például az ingatlanok reálértékének növekedése, az örökölt szerzői és szabadalmi és egyéb jogok utáni jövedelmek stb. A lakásépítéssel kapcsolatos munkavégzésből származó jövedelmeket mentesíteni kell a személyi jövedelemadó alól, egyidejűleg lecsökkentve az ilyen tevékenységekért fizetett bruttó béreket az eddigi nettó béreknek megfelelő szintre. Az így bekövetkező költségcsökkenésnek megfelelően mérsékelni kell az építőipari és a lakással kapcsolatos építési és szakipari árakat. A lakásépítés kapcsán szerzett jövedelmek adómentessége mellett az szól, hogy a hazánkban épülő lakások legnagyobb része már ma is mentes -

de jure vagy de facto - az SZJA fizetés alól. Ugyanis a saját, a családi és a kalákában végzett építőipari munka teljesítményértéke elvben sem adóköteles, a fusimunka pedig de facto nem adózik. Az építőipari munkajövedelmek után fizetett SZJA így csak azok lakásépítését drágítja (az övékét azonban alaposan), akik lakásépítésüket nem tudják saját, családi és kaláka-munkára alapozni. Ez számunkra súlyos diszkrimináció, mert jelentősen megdrágítja a lakáshoz jutást. Hátrányosan a jelenlegi állapot azok számára is, akik tudnak élni az "adómentes" saját építés anyagi előnyeivel, mert elvonja őket a szakképzettségüknek megfelelő munkától, és a társadalmi munkamegosztás hasznosításáról való lemondásra kényszeríti őket.

A vállalati nyereségadó kulcsát a személyi jövedelemadó legmagasabb kulcsával azonos szinten (tehát 30-34 százalékban) kell megállapítani. Ezen adócsökkentés miatti bevételkiesés ellensúlyozására növelni lehet a köztulajdonban lévő vállalatok által fizetett tőkearányos osztalékot.

A kisvállalkozások adóztatásában - ott, ahol az elérhető jövedelem a tevékenység jellege alapján jól megbecsülhető - széles körben lehetőséget kell adni az átalányadóztatásra, és e körben jelentősen enyhíteni kell a könyvvezetési kötelezettséget. A forgalmi adózásban fokozatosan csökkenteni kell az adókulcsok különbségeit, egyfelől szűkítve a nulla-kulcsos termékek körét, másfelől mérsékelve a (jelenlegi 25 százalékos) "általános" kulcsot. A helyi adók rendszerét - alapos előkészítés után - a központi adókra vonatkozó (fentiekben körvonalazott) reformmal egyidejűleg célszerű bevezetni. Ügyelni kell arra, hogy a helyi adók bevezetése ne növelje a mostani szintet meghaladóan az összes adóterhet, és így ne riasszon el a legális vállalkozásoktól.

Helyre kell állítani a termelő és forgalmazó vállalatok likviditását, a normális újratermelési folyamathoz szükséges mértékben. Erre támaszkodva szigorúan meg kell követelni a fizetési fegyelmet, keményen szankcionálva a vállalt fizetési kötelezettségek elmulasztását. Ma e követelményt nem lehet érvényesíteni, mivel a monetáris politika irracionális mértékű és megoszlású restrikciói következtében szinte általános a likviditáshiány. Ez a monetáris politika a gazdaság szétzilálásához, alapvető gazdálkodási normák megrendüléséhez vezetett, "természetes" vállalati magatartássá téve a fizetési kötelezettségek nem teljesítését, a hitelezők sorba állítását, a likviditási problémák nem-fizetéssel való "megoldását". A 80-as évek végén kialakult átfogó likviditási válság abból ered, hogy nemcsak a piacukat vesztett, strukturális megújulásra képtelen vállalatok gazdálkodási feltételei lehetetlenültek el, hanem az alapjában egészségeseké is.

A vállalatközi fizetési forgalomban sürgősen rendet kell teremteni, és ez nem történhet hitelrendezés nélkül. Koncentrált, összehangolt monetáris akciósorozatra van szükség. A likviditási problémák szempontjából meghatározó vállalatokat vagy fel kell számolni, vagy fizetőképesség kell tenni. Azokat a vállalatokat, amelyeknek a gazdálkodási eredményei tulajdonképpen megfelelőek, és normális pénzellátás birtokában képesek hatékony működésre, el kell látni a zavartalan gazdálkodáshoz szükséges pénzeszközökkel. Abban a körben viszont, ahol a likviditási problémák hátterében reménytelen piacvesztés vagy elhárithatatlanul gazdaságtalan termelés húzódik meg, kezdeményezni kell a felszámolási eljárást. E lépések kezdeményezését a felelős tulajdonosnak kell vállalnia, hiszen a veszteséges működés az ő tőkéjét apasztja. Ezért a likviditási zavarokkal küzdő állami vállalatokat a legrövidebb időn belül állami vagyonkezelő szervezet(ek)

tulajdonosi irányítása alá kell helyezni. A tulajdonosi szervezet(ek)nek dönteni(ük) kell: vagy rendbehozzák a vállalatot, vagy felszámolják azt.

Gyors ütemben előre kell lépni az áru-, a pénz- és a munkaerőpiac összehangolt kiépítésében. A piacépítés fontos feladata a kínálat növelése és a hiányok csökkentése, olyan kínálati piac kialakítására, amelyen a kereslet és a kínálat egyensúlya rendszeresen létrejön. A kínálati piac létrejötte szoros kölcsönhatással van a vállalkozások kibontakozásával. Egyfelől a kínálati piac kedvez a vállalkozásoknak, másfelől éppen a vállalkozások eredményeként következik be a kínálat bővülése, a piaci verseny erősödése. A kínálati piac fontos árszabályozó szerepet is ellát, korlátozva az indokolatlan áremeléseket.

A kínálati piac megteremtésének másik fontos feltétele az import további liberalizálása, a behozatal előtt álló akadályok lebontása. Az importliberalizálás előrehaladásával egyrészt élénkül a verseny, másrészt létrejönnek a belföldi kínálat bővítéséhez szükséges piaci feltételek.

További fontos funkciója az importliberalizálásnak, hogy lehetővé teszi a gazdaságtalan importhelyettesítő termelés kiszorítását, illetve az ilyen termelést folytatókat működésük racionalizálására, kínálatuk színvonalának emelésére és olcsóbbítására kényszeríti.

Fontos feladat a versenyszabályozás intézményes létrehozása. A versenyszabályozás alapvető funkciója a piaci verseny tisztaságának, korrektségének felügyelete. Ez egyrészt jogszabályi, másrészt intézményi lépéseket kíván. A tisztességes verseny magatartási szabályait rögzítő jogszabály és a monopóliumellenes törvény megalkotása mellett létre kell hozni a kartellhivatalt, melynek feladata a monopolszerveződések üldözése, a verseny fenntartása, a tisztességes verseny szabályainak betarttatása.

A nagyobb teljesítményhez fűződő egyéni érdekeltség alapvető feltétele, hogy a megfelelő színvonalon végzett munkát megfelelően meg is fizessék. Kormányzati és vállalati szinten ezt olyan lépésekkel lehet elérni, amelyek révén a bérekkel ma folyó elkülönített gazdálkodást felváltja a költségekkel való gazdálkodás. Piacgazdasági feltételek közt csak az tekinthető normálisnak, ha a vállalatok saját érdekükben, s egyúttal tulajdonosaik elvárásait követve igyekeznek ésszerűen takarékoskodni minden költségtényezővel, a munkaerővel és a munkáért fizetett bérrel éppúgy, mint az anyaggal és a lekötött tőkével. Ehhez persze azt is el kell érni, hogy a vállalatok fontosnak érezzék a takarékos gazdálkodást, ehhez pedig olyan tulajdonos szükséges, aki (illetve akinek a képviselője) határozottan megköveteli az általa ellenőrzött vállalattól a hatékony takarékos gazdálkodást.

A költségérzékenység erősítéséhez az is kívánatos, hogy a takarékos gazdálkodással elérhető nyereségtöbbletből a mostaninál nagyobb rész maradjon - szabad felhasználásra - a vállalatoknál.

Dr. Fülöp Gyula

A robottechnika bevezetésének vállalati stratégiái

A vállalat versenyképességének növelése, az önköltség csökkentése stb. elképzelhetetlen korszerű termelési kultúra nélkül, melynek fontos feltétele az új műszaki berendezések és technológiai eljárások gyors térhódítása, az ezt biztosító robottechnikai rendszerek kialakítása. A robottechnika bevezetése azonban kockázattal és nagy anyagi, illetve szellemi beruházásokkal jár. Ezért a bevezetés módját, időzítését stb. a vállalati stratégia keretében kell eldönteni. Ennek mikéntjét, továbbá a robottechnika külföldi és hazai terjesztésének útjait-módjait ismertetjük a következőkben.

A gyártási rendszer átfogó átalakítása

Az új gyártási rendszerek nem csupán a nagy termelékenységű, számítógéppel vezérelt gépeket és berendezéseket jelentik. Sokkal inkább a gyártási folyamatok megszervezéséhez új elvek kifejlesztését értjük alatta.
Az ipari robotok célszerű alkalmazása általában a folyamat alapvető átszervezését igényli, nemcsak a terméktervezés és a gyártás területein, hanem az üzemi környezetben is.

A robottechnika gazdaságossága nagy mértékben függ a bevezetés "ösvényétől". E téren a vállalat mozgásterét egyrészt a versenyképességhez szükséges minőség, másrészt az adott vállalat műszaki lehetőségei határolják körül, de a vonatkozó döntéseket szervezeti, szervezési és pénzügyi korlátozások is befolyásolják. Következésképpen a kis- és közepes vállalatok hátrányban vannak a nagyvállalatokkal szemben.

Robottechnikai rendszernek tekinthető az önállóan működő és a teljes termelési folyamathoz kapcsolódó, olyan technológiai termelési eszközök összessége, amely valamely techonlógiai folyamat fő műveleteit végző, egy vagy több robotot foglal magában, olyan segédberendezések felhasználásával, amelyek biztosítják a gyártási rendszeren belüli technológiai műveletek elvégzésének teljesen automatikus ciklusát. Az ilyen típusú gyártási rendszerek, a bevezetésük piaci újszerűsége szempontjából három fejlesztési sávba sorolhatók:

- a piacon abszolút újdonságnak tekinthető rendszer (csúcstechnika),
- az adott szakma számára új rendszer (továbbfejlesztő - követő),
- az adott vállalat vagy más szakmák számára új rendszer (másoló fejlesztés).

A hazai vállalatok többsége eddig - és várhatóan a közeljövőben is - csak az utóbbi fejlesztési sávba eső rendszerek bevezetésével foglalkozott, kivárva, amíg megfelelő piacismeret és kellő tapasztalat gyülik össze a bevezetéssel kapcsolatban. Ennek oka, hogy az originális fejlesztések nagyon bonyolultak, rengeteg fejlesztési munkát és

beruházást igényelnek, és nagyon kockázatosak a követő és a másoló fejlesztésekhez képest.

Rugalmasság, automatizálás, integrálás - ezek a sajátos tulajdonságok jellemzik a robottechnikai rendszereket. A rugalmasság - a környezetben bekövetkező változásokra való gyors reagálóképesség - révén nagymértékben megjavítható a vállalat versenyhelyzete a piacon. A robotizált gyártási rendszerek a szokványos automatizálás eljárásainál sokkal rugalmasabbak, az ipari robotok a rugalmasság megőrzésével egyidejűleg járulnak hozzá az automatizáltság fokának növeléséhez.

A robottechnikai rendszerek jellemzője a mechanikus rendszereknek elektronikus programvezérlésekkel, szabályozásokkal való kombinálása. Az integrálás - például a számítógéppel integrált gyártás - még csak a közeljövőben fog megvalósulni. Összetevői az ipari robotok, vezető nélküli szállítási rendszerek, hierarchikus termelésirányítási rendszerek stb., továbbá mindezek hardware és software eszközei, valamint közös adatbankjai már ma is fejlettek. Az integrált gyártórendszerek több olyan megmunkáló-központból állnak, amelyeknek anyag- és információáramlása úgy kapcsolódik össze, hogy különböző munkadaraboknak egyidejű és változatos megmunkálását teszi lehetővé, kézi beavatkozás nélkül.

A stratégia alapkérdései

Az adott határokon belül optimális bevezetési eljárás kiválasztásához a vállalatvezetésnek a stratégia következő alapkérdéseire kell szisztematikusan keresni, illetve megadni a választ:

1. Mikor kell a robottechnikát bevezetni?
2. Miként kell végrehajtani a gyártási rendszer megváltoztatását?
3. Ki dolgozza ki a rendszerterveket?
4. Hol vezetik be az új technikát, milyen irányban terjesztik el és miként integrálják őket a vállalatban?
5. Milyen szervezeti szempontokat és személyi feltételeket kell a bevezetésnél szem előtt tartani?

Mindezeknek a kérdéseknek a megválaszolásához az adott vállalat feltételein és stratégiai irányultságán kívül, annak a felmérésnek a tapasztalatai is támpontként szolgálhatnak, amelyet 27 NSZK-beli nagy- és közepes vállalatnál végeztek, továbbá, amelyet 20 hazai vállalatnál az MTA Ipargazdaságtani Kutatócsoportja, valamint az észak-magyarországi iparkörzet vállalatainál, a szerző közreműködésével, a Miskolci Egyetem egy munkacsoportja végzett a bevezetés útjával-módjával kapcsolatban.

A vállalati stratégiában lényegében az fogalmazódik meg, hogy hogyan próbál a vállalat adott iparágban versenyelőnyre szert tenni. A robottechnika egyrészt az egyes szakmák versenyfeltételeinek módosítása révén, másrészt a vállalat saját stratégiájának (az erősségeket kiaknázó és a gyengeségeket leküzdő) eszközeként változtathatja meg az adott vállalat versenyhelyzetét. A megvalósítható

stratégiákat tartalmuk szerint tipizálva, három átfogó stratégiát különböztetünk meg.

- A költségdiktáló stratégia. Ez a stratégia arra irányul, hogy a vállalat a nagyobb termelési mennyiségek költségcsökkentő hatása révén az iparág egészét tekintve, a legalacsonyabb önköltséggel termeljen. A legkedvezőbb költségpozíció elérése védi a vállalatot a versenytársaktól, és kedvezőbb viszony kialakítását teszi lehetővé a vevőkkel és a szállítókkal.

- A differenciáló stratégia a versenytársaktól való megkülönböztetést helyezi előtérbe. Ezekben az esetekben a vállalat az egész iparágban egyedülállónak számító, kiváló tulajdonságokkal rendelkező termékek révén kerül előnybe, piaci versenytársaival szemben.

- Az összpontosító stratégia. E stratégiát alkalmazva, a vállalat adott piaci szegmensre összpontosítja erőfeszítéseit és e területen vagy kiemelkedik (differenciálódik), vagy versenytársaihoz képest, a legkedvezőbb költségszintet éri el. Kedvező esetben a két cél egyidejűleg érhető el.

A gyártási folyamatot integráló, automatizáló és rugalmassá tevő ipari robotok alkalmazásával, egyrészt, javíthatók a termékek teljesítménytényezői, másrészt módosulnak a gyártás költségstruktúrái. Az említett stratégiák más és más termékpiac kombinációk esetében vezetnek nagyobb sikerre.

Például a költségdiktálás előfeltétele a nagyobb piac, ezen tudniillik nagyobb mennyiségű termék adható el. A robotizált gyártási rendszernek ki kell elégítenie azokat a követelményeket, amelyeket a piac a költségek, szolgáltatások, minőség, rugalmasság és a bevezetési idő tekintetében támaszt.

A költségdiktáló stratégia nagy termelékenységű és megbízhatóságú gyártást követel meg. Az alkalmazó vállalatok általában csak akkor hajtanak végre fejlesztéseket, ha azok korábbi alkalmazói valóban elérték a költségcsökkenés kívánt hatását.

A differenciálódás főleg olyan közepes méretű piacokon ajánlható, amelyek gyorsan változnak és amelyeken sokféle termék versenyez egymással. Differenciálódni az alkalmazkodásra és újításra képes termeléssel és a kiváló minőséggel lehet. Ehhez - a piaci pozíció megőrzése céljából - lehetőleg korán kell bevezetni az új technikát.

Az összpontosítás viszont a szűk, de erősen fejlődő, illetve nagymértékben változó piac esetében alkalmazható. Az összpontosító stratégia megköveteli a vevők igényeihez való gyors alkalmazkodást, rövid idő alatt bevezethető új termékeket, a jó minőséget és szolgáltatásokat. Ez az út a kis- és közepes vállalatok számára is járható, feltéve, hogy e cégek képesek a minőséget és a rugalmasságot fokozó robottechnikát kis kockázattal és korlátozott tőkeigénnyel - éspedig lehetőleg korán - bevezetni.

A A robotizálást akadályozó tényezők

Hazánkban általában a műszaki fejlesztés, ezen belül a robotosítás gazdasági ösztönzése sem eléggé intenzív. A

robotalkalmazásokat az eddigi tapasztalatok, vizsgálatok szerint több tényező akadályozza, melyek közül a legfontosabbak a következők:

- Az élő- és holtmunka jelenlegi költségaránya. Az élőmunka költségeinek alacsony szintje, ugyanakkor az élőmunkához viszonyítva a holtmunka magas költségaránya.
- A vállalatok rendkívül leszűkített beruházási lehetősége, illetve a beruházási eszközök magas és növekvő árszínvonala.
- Fejletlenek még azok a módszerek, amelyek egy-egy fejlesztés komplex hatékonyságát is kimutathatnák.
- A vállalatok, illetve a termelési folyamatok alacsony szervezettségi színvonala.
- A robotizálás szakterületein nem kielégítőek az ismeretek, a robot üzemeltetéséhez nem áll rendelkezésre megfelelő műszaki személyzet.
- Háttériparunk nincs kellően felkészülve termékei ipari robottal való további feldolgozására.

Ezek a problémák magyarázzák azt, hogy a vállalatok motivációja esetében nem beszélhetünk olyan egységes szemléletről, amely a vállalatok gazdasági vezetésében tért hódítva, egyértelműen irányítaná a korszerű technika bevezetésére irányuló tevékenységet.

A robottechnika bevezetésének időpontja főleg attól függ, hogy miként értékeli a vállalatvezetés a bevezetés előnyeit és hátrányait. Elméletileg az optimális időpont, amelytől kezdve a további "kivárás" hátrányai már nagyobbak lesznek, mint az elkerült hátrányokból származó előnyök. Az értékeléshez az adott vállalat helyzetén kívül a piaci és műszaki környezetet is figyelembe kell venni. A főbb előnyöket és hátrányokat az 1. táblázat szemlélteti.

A külföldi empirikus kutatások eredményei azt a megállapítást erősítik meg, hogy a "tanulópénzt" általában az első bevezetőnek kell megfizetnie. Viszont az első bevezető a korai és szélesebb körű alkalmazás eredményeképpen olyan tapasztalatokat szerezhet, amelyek hasznosításával tartósan előnybe kerülhet a termelékenységben versenytársaival szemben. A robottechnikai rendszerekkel kapcsolatos interjúk azt jelzik, hogy a műszaki fejlesztés Japán és USA-beli hordozói előnyben vannak a korai európai bevezetőkkel szemben, akik viszont "kiváró" versenytársaikat előzik meg. Az előny később ugyan csökken, de megmarad vagy átalakul. Az ipari robotokat például azok az üzemek alkalmazhatják leghatékonyabban, amelyek már sok tapasztalatot szereztek a számjegyes vezérlésű szerszámgépekkel kapcsolatosan.

Mások tapasztalatait a később bevezetők akkor szerezhetik meg, ha az új rendszerek előállítóitól vagy a tanácsadó cégektől megvásárolják az új technika know-how-ját. Ha ezt a tudást az új alkalmazó képes továbbfejleszteni, akkor maga is olyan előnyre tesz szert, amely indokolttá teszi a korai bevezetés hátrányának a vállalását.

A bevezetés időpontjának kiválasztása a kialakított stratégiatípustól függ. Azok a vállalatok, amelyek egyedülálló termékekkel kívánnak a piacon előnyhöz jutni, gyakran a gyártási eljárás terén is kockázatos fejlesztésekre kényszerülnek. A költség diktálásra törekvők viszont csak akkor végeznek beruházást, ha az új technikai megoldás

1.sz. táblázat

A robottechnika bevezetési időpontváltozatainak előnyei és hátrányai

	Korai bevezetés	Késői bevezetés
Előnyök	- Versenyelőny kiépítése - Jobb hírnév az új technika alkalmazása révén - Alkalmazóra szabott rendszer - A szakemberek jó motiváltsága a kísérleti program esetében - Intenzív támogatás az előállító részéről (referenciaüzem)	- Kedvezőbb ár/teljesítmény viszony - Kockázatok csökkenése - Várható a technika ugrásszerű tökéletesedése - Típustervek újrahasznosítása - Modulelv alkalmazása - A külsők (az előállítók vagy tanácsadók) tapasztalatainak felhasználása
Hátrányok	- Rossz ár/teljesítmény viszony - A bevezetés sikere bizonytalan - A robottechnikai eszközök korai kiválasztása - Szabványos rendszerek hiányában bizonytalan a modulelv alkalmazása - A műszaki fejlesztés bizonytalansága	-A rendszer szabványosítása - Romlik a viszonylagos versenyhelyzet - Kevesebb új know-how - Kisebb előnyös hatás a vállalat jó hírére

költségcsökkentő hatása bebizonyosodott. Vagyis ez esetben a vállalatok a korai bevezetés helyett "kivárják" az úttörők tapasztalatait.

A rendszerváltoztatás fajtái

A gyártási rendszer megváltoztatása történhet a meglévő gyártási rendszer folyamatos módosításával, a fokozatos bevezetéssel, illetve az ugrásszerű bevezetéssel, egyetlen beruházás keretében.

A robotokat több éve szélesebb körben alkalmazó országok tapasztalatai azt mutatják, hogy a nagy tőke-és tudásigény stb. miatt, egy vállalat sem választotta az ugrásszerű bevezetés kockázatos útját.

A folyamatos módosítás nagyon kis lépésekben megy végbe. Velejárói a téves fejlesztések. Az NSZK-beli robotalkalmazók közül 11 százalék választotta ezt az utat.

Leginkább a világosan strukturált, rugalmas rendszerterv szerinti fokozatos bevezetés biztat sikerrel. Ehhez pontosan meg kell határozni az elérni kívánt állapotokat, az egyes fokozatokat és a fejlesztések időpontjait. A szóban forgó tervnek rugalmasnak kell lennie, hogy menet közben építeni lehessen az első lépések tapasztalataira, valamint az időközben bekövetkezett műszaki fejlődésre. A mértéktartás helyes műszaki szempontból, mivel a robotkezelők így megismerik a robotok erős és gyenge oldalait, de helyes emberi szempontból is, mivel mérsékli a dolgozók idegenkedését az új technikától. A kockázat és a költségek szempontjából tehát ez a lassú távlatú rendszerváltoztatás tekinthető optimálisnak.

Az alkalmazási terület kiválasztásának módszerei

A robottechnika alkalmazási területének kiválasztását illetően általában két módszert különböztetünk meg, úgy mint a korlátozott konfliktusra, illetve az összhangra törekvő módszert. Az előbbi esetében például valamelyik - műszaki szempontból erőteljesen elmaradt - gyártási területet látják el a legújabb technikával. Ez az eljárás túl sok erőt köt le, ráadásul ez esetben a bevezetés nehézségei miatt, elhanyagolják a jövőre vonatkozó koncepciók fejlesztését, továbbá e nehézségek miatt akadozik az új technika elfogadása is. Az összhangra törekvő megközelítés esetében az első alkalmazási területet a legnagyobb feltételezhető haszon szem előtt tartásával választják ki. Ehhez pontosan ismerni kell a technika erősségeit és gyengeségeit, figyelembe véve az indokolt bírálatokat is, amelyek lehetővé teszik a hibáknak a döntést megelőző feldolgozását. Ez az eljárás folyamatos információs és kommunikációs kényszert jelent, amely különböző álláspontokat juttat érvényre a közös tervezésben és nem abszolutizálja egyesek véleményét. Ehhez rugalmas tervezésre van szükség, amely nem ütközik a hosszú távú célokkal. Ez csak akkor lehetséges, ha az összes érintett vállalati terület folyamatosan figyelembe veszi az új felismeréseket.

A számtalan különbség ellenére, a megfigyelések azt jelezték, hogy a robottechnikai rendszerek bevezetésének legalább négy, egymástól jól elkülöníthető szakasza van.

Az első az alapfeltételek megteremtése. Ebben a szakaszban a legfőbb célkitüzés az, hogy a vállalat minél több dolgozója kerüljön közvetlen kapcsolatba a robottechnikával. A cél elérésének érdekében hozzásegíti a dolgozókat ahhoz, hogy megismerjék, kipróbálják és elfogadják mindazokat a lehetőségeket, amit a robottechnika nyújt a korszerű munkavégzési technológiában.

A második, a helyi rendszerek kialakítása. E szakaszban az új technika adta lehetőség kihasználása mindenképpen új szervezési megoldást is követel. A termelésirányítás szempontjából ez zárt termelési csoportok létrehozását teszi szükségessé. A gyártás egyedi rendszereinek a kiépítése előtt a vállalatvezetésnek át kell tekintenie a telepítéssel, programozással, működtetéssel és karbantartással kapcsolatos emberi vonatkozásokat. Kellő figyelmet kell fordítani a középvezetők támogatásainak megnyerésére, az érintett dolgozók átképzési és átcsoportosítási terveinek készítésére.

A harmadik, az üzemi szintű integráció. Ha kialakult több helyi rendszer, ez csalhatatlan jele annak, hogy a következő szakaszba léphetünk. Ebben a szakaszban a legfontosabb célkitüzés az, hogy a robottechnikai fejlesztések szintje a kisebb egységektől átkerüljön arra a legalkalmasabb szintre, amely szervezési szempontból egységesnek tekinthető és összefogottan irányítható. Ez a szint optimális esetben lehet az önálló üzemek szintje, ezért nevezzük ezt a szakaszt az üzemi szintű integráció szakaszának.

Végül a negyedik, a vállalati szintű integráció. Ebben a szakaszban a cél a vállalati szintű számítógéppel integrált gyártási rendszer elérése. Az ilyen magas szintű integrációjú robotos rendszer megvalósítása a legtöbb magyar vállalat számára még csak a távoli jövőben képzelhető el.
A vállalat stratégiáját ebben a szakaszban a magas szintű robottechnikai kultúra gyakorlása határozza meg.

A bevezetés képzési és ösztönzési előfeltételei

A robottechnika bevezetése nagy követelményeket támaszt a vállalat személyzetével és infrastruktúrájával szemben. Ezért fel kell készíteni az alkalmazási területeket. Ezen belül igen lényeges feladat a vállalatvezetők felkészítése. Lényeges, hogy már a bevezetés alapfeltételei megteremtésének szakaszában a vezetők legyenek azok, akik a robottechnikát minden fórumon igénylik, magukénak érzik.

A robottechnika bevezetését megalapozó képzés további irányait a speciális szakmai ismeretekkel rendelkező műszaki szakértők gárdájának a kifejlesztése, valamint a termelésben dolgozók, kiszolgálási feladatokat ellátó munkaerők szakmai követelményeinek emelése képezi. A három irányú képzési igényeket felismerő vállalati vezetőkben joggal vetődik fel a kérdés, hogyan jut az egész vállalati kollektíva a szükséges ismeretek birtokába. A szakirodalom szerint a gyakorlatban a rendszert kiszolgáló munkatársak képzéséről gondoskodni lehet a tervezést megelőzően, ezzel párhuzamosan vagy az ún. "munkában tanulás" keretében. Ezek közül az utóbbi a leggyorsabb módja a tanításnak, hiszen a munkatársak ez esetben közvetlenül a rendszeren tanulnak. A sok kezelési hiba miatt azonban ilyenkor a rendszer kihasználtsága

elégtelen. Emiatt a módszer túl költséges, ráadásul ez esetben a lassú beindítási idő is lassítja a rendszer elfogadtatását. Ezért a robotokat alkalmazó külföldi vállalatok 56 százaléka az előkészítő oktatást, 47 százaléka a tervezéssel párhuzamos továbbképzést választotta.

Számos tanulmány jelzi, hogy a dolgozók képzettségének, a munka tartalmának és a munkaidő szerkezetének az erőteljesen automatizált ember-gép rendszerekkel való összehangolása a rendszerek hatékony kihasználásának lényeges előfeltétele. Ebben az összefüggésben a bérstruktúrát és a bérezési rendszert is meg kell változtatni. A merev teljesítménybéres konstrukciók helyébe a rugalmasságot ösztönző képzési rendszer fog lépni, amely premizálja a dolgozó sokoldalúságát, gyakori feladat- és munkakörváltozást, több szakma, munkahely ismeretét, ezek gyakorlati használatát. A kreatív, aktívan cselekvő ember a robottechnika esetében is központja a termelésnek és nagyon jelentős tényező a bevezetési stratégia keretében.

A bevezetési "ösvény" kiválasztása

A bevezetési stratégia különböző szempontjainak elemzése és súlyozása után a vállalatnak ki kell jelölnie az új technika bevezetésének optimális "ösvényét". Ez esetben a döntő szempont a bevezetés sikere, amelyet olyan vállalaton belüli változók is befolyásolhatnak, mint például az automatizálás hagyományos eszköztárával szerzett tapasztalatok, a gyártási alapelvek, a dolgozók képzettségi szintje, a szervezet merevsége stb.

A robottechnikai rendszerekkel kapcsolatos szakértői vizsgálatok szerint az egyes vállalatok, stratégiájuktól függően, eltérően súlyozzák az elérni kívánt célokat. Ilyen célok közül az átfutási idő lerövidítése, a rugalmasság, a rendelkezésre állás növelése, a szerzett új know-how stb. Ez azt bizonyítja, hogy az eltérő vállalati stratégiák a gyártás eltérő célrendszereihez és az új technika bevezetéséhez vezetnek. Tehát a bevezetés ösvényének kiválasztását a vállalat stratégiája befolyásolja. A vállalati stratégiától függő bevezetési ösvény elemzése azt jelzi, hogy a vállalati stratégia és a bevezetési célok között a kölcsönhatás szoros. Ez azt jelenti, hogy az optimális bevezetési ösvény kiválasztásához ismerni kell a vállalat stratégiai céljait és ezeket a rendszertervező területekkel is közölni kell.

Összefoglaló következtetések

A robottechnika bevezetési stratégiáinak tapasztalati vizsgálata a következő megállapításokra vezetett:

1. Az új termékekkel és gyártási eljárásokkal kapcsolatban csak a piacot, a terméket és a gyártástechnológiát egészként vizsgálva lehet megalapozott beruházási döntéseket hozni.

2. A robottechnológia versenyeszköz, mert döntően befolyásolja a termékek költség- és teljesítmény-struktúráját, illetve a piaci reagálóképességet.

3. Nem megfelelő robottechnikai rendszert választva a vállalatok a beruházási összegén kívül, a korábban már elért piaci részesedést is kockáztatják.

4. Az időtényezővel kapcsolatban a rendszertervezőknek tudniuk kell, hogy:
- piaci részesedést a korán kiépített kapacitásokkal lehet szerezni,
- csak a korai bevezetés vezethet versenyelőnyőkhöz,
- a bevezetési folyamat időtartamát a valósághoz híven kell felbecsülni.

5. A robottechnika elsőként való alkalmazásának stratégiája sikeresebb, mint a kreatív utánzás, mert nagy előnyt biztosít a know-how, a vállalat image-a és a termelékenység terén.

6. A robottechnika költségcsökkentési lehetőségei csak akkor aknázhatók ki ésszerűen, ha a beruházásokat összekapcsolják. Olyan teljes gyártási rendszert kell tehát tervezni, amely lehetővé teszi a fokozatos kiépítést és az új elemek beépítését is.

7. Az embernek kulcsszerepe van a robottechnikai rendszerek tervezési, bevezetési és üzemeltetési szakaszaiban, ezért a szakmai és szervezeti struktúrák módosítását gondosan kell megtervezni.

8. A robottechnikai rendszerek tervezése nem kizárólag a szakértők feladata, hanem a hatalommal és hozzáértéssel egyaránt rendelkező, dinamikus vállalkozó részvételét is igényli.

Gelei Andrea:

Vállalati várakozások és gazdasági ciklusok (A változó magyar gazdaság 1980-1989)

Számos vizsgálat kimutatta, hogy az 1945 utáni magyar gazdaság működésének egyik lényegi tulajdonsága a ciklikusság. A ciklikus mozgások - csakúgy, mint a gazdaság egészének működése - az 1980-as években "zavarossá váltak", leírásuk a GDP-felhasználás összetevőire épített ciklus sémával egyre nehezebb. Vajon mit mutat a magyar gazdaság utolsó 5-10 évének gazdasági ciklusok szempontjából történő vizsgálata?

A gazdasági ciklusok léte mind a piacgazdaságokban, mind a hagyományos szocialista gazdaságban ismert tény. Valamennyi piacgazdasági ciklusmagyarázat közös vonása, hogy a konjunkturális ingadozásokat a gazdálkodó alanyok magatartásaiból, a változó lehetőségekre való reagálásaikból vezetik le, a mikrogazdasági reakciókból magyarázzák a makroszinten kialakult változásokat (Hunyadi, 1988).

A szocialista gazdaság ciklusai és a piaci viszonyok esetén megfigyelt gazdasági ingadozások között az alapvető különbség itt mutatható ki. Az előbbiekben ugyanis nem az a döntő, hogy a gazdaság alanyainak az "üzleti" környezetben bekövetkezett változásaira adott reakciói változnak, a gazdasági életbe ciklikus ingadozást igazában a szabályozás változásai visznek.

E ciklus-séma elfogadja, hogy a szocialista gazdaság immanens, állandóan ható tulajdonsága a belső expanziós kényszer. A vállalatok beruházásait tehát nem gazdálkodási szempontok irányítják, hanem a szabályozásban bekövetkező fordulatok okozzák a gazdasági élet ciklikus ingadozását. A gazdaságirányítás legfőbb regulátoraként Magyarországon az 1960-as években a fogyasztás szerepelt. Az 1970-80-as években pedig a gazdaságirányítás főként a külső feszültségekre, ezen belül a konvertibilis elszámolású külkereskedelmi egyenleg alakulására érzékeny, s így "külkereskedelem szimmetrikus" ciklusok alakultak ki (Bauer, 1981).

A gazdasági ciklus döntő eleme a beruházások ciklikus ingadozása. Kiindulópont legyen a ciklus felső fordulópontja. Ezt a túlfeszített beruházási kereslet, a beruházási javak piacán, illetve tovaterjedése révén egyéb piacokon fellépő tömeges hiányjelenségek, a belső erőforráskorlátba ütközés jellemzi. A belpiaci feszültségeket az import növelésével próbálják enyhíteni. Igy válik a külkereskedelmi egyenleg alakulása a belpiaci feszültségek érzékeny jelzőrendszerévé. Az erőforráskorlát azonban csak egy ideig puhítható ily módon. Hamarosan kényszerítő erővé válik a gazdaságpolitika számára a külkereskedelmi korlát keménysége. Míg a népgazdasági ciklus végső oka és generátora a beruházások alakulása, addig a gazdaságpolitikai döntések regulátora a külgazdasági mérleg alakulása. A romló külgazdasági egyensúly kiváltja a gazdaságpolitika beavatkozását. Az egyenleg romlását először többnyire közvetlen eszközökkel próbálják megállítani: az exportot próbálják növelni, majd lépések történnek a nemzeti jövedelem felhalmozási hányadának, a beruházásoknak és a készleteknek a visszafogására. A központi beavatkozás következtében

javuló külkereskedelmi egyenleg, az oldódó feszültségek következtében új lendületet vehet az import, a készletfelhalmozás és a beruházások. Az alsó fordulópontot a ciklusban tehát a feszültségek oldódása teszi lehetővé, mert így az állandóan magas beruházási aspirációk egyre nagyobb mértékben érvényesülhetnek.

Mit mutat vajon az 1980-as évek "zavarossá vált" gazdasága az imént bemutatott ciklus-mechanizmus szempontjából, a szocialista ipari nagyvállalatokat vizsgálva? A hagyományos hiánygazdasági cikluselemzéseknél használt makro-adatok (elsősorban a beruházások és a konvertibilis elszámolású külkereskedelmi egyenleg) alakulását, valamint a vállalati várakozásokat figyelembe véve, az 1980-as évek fojtott gazdasági működése az 1970-es években kirajzolódó ciklus-séma továbbélését mutatja. E ciklus továbbra sem a mikroszinten végbement szféra, a gazdaságirányítás beavatkozásai hozzák létre. E beavatkozások fő regulátora a külső feszültségek kiéleződése, elsősorban a konvertibilis elszámolású külgazdasági egyenleg, illetve a folyó fizetési mérleg alakulása. Az évtized második felétől pedig megjelenik a költségvetési deficit, mint a gazdaságirányítás mozgató tényezője. Az 1980-as években a gazdaság növekedése igen visszafogott. A gazdaságirányítás erős késéssel, átfogó szabályozó módosítást hajtott végre. A legfontosabb cél a külső egyensúly megteremtése, melyet azonban csak alig 1 százalékos növekedés, azaz lényegében stagnálás mellett tudott biztosítani. 1982-ben e gazdaságpolitikai célok végrehajtása során a gazdaság külső feltételei rendkívül kedvezőtlenül alakultak. Elsősorban politikai okokra - a lengyel eseményekre - vezethető vissza, hogy a nyugati bankok által nyújtott középlejáratú hitelfelvételi lehetőségek és a hazánkban elhelyezett rövid lejáratú betétek radikálisan csökkentek (Chikán, 1989). Az 1982-ben fellépő pénzügyi válság enyhülése azután 1985-től sajátos ciklikus fellendülést eredményezett, hiszen a konvertibilis elszámolású külkereskedelmi egyenleg igen erős romlásával párhuzamosan ment végbe. Megfelel azonban a ciklus-mechanizmus működésének, mivel az élénkülést a tágabb értelemben vett külső feszültségek enyhülésével "fellélegző" gazdaság, illetve gazdaságirányítás indukálja. A beruházási fellendülés nyomán már 1985-ben 23 millió dollárral csökkent a konvertibilis elszámolású külkereskedelmi egyenleg. A csökkenés 1986-ban 30 millió dollár, ennek eredményeként az ez évi mérleg 18 millió dolláros deficittel zárult.

A külső feszültségek elviselhetetlenné váló kiéleződése 1988-ban a beruházások növekedési ütemének zuhanásához vezetett. Az évtized legradikálisabb visszafogásáról van szó. (A negatív -1,46 százalékos növekedési ütem felgyorsult infláció mellett alakult így, 1988-ban például az áremelkedés hivatalos források szerint is meghaladta a 15 százalékot. A külkereskedelmi egyenleg a radikális visszafogás évében szembetűnően javult, s 1989-ben beruházási élénküléshez vezetett.

A hagyományos hiánygazdasági ciklus működésének lényegi eleme a vállalatok növekedési hajlama, szinte kielégíthetetlen beruházási éhsége. Az 1980-as évek gazdasági hullámmozgása alapvetően abban különbözik az 1970-es évek ciklusaitól, hogy míg korábban a lecsökkent növekedési ütemek még mindig érzékelhető növekedést jelentettek, addig 1980-tól a gazdasági hullámmozgás a nulla szint körül állt be. Ezt mutatja az évtized legnagyobb beruházási növekedési üteme is 1989-ben. A beruházások több, mint 14 százalékkal nőttek ebben az esztendőben, de 17 százalékos infláció mellett.

A Gazdaságkutató Intézet véleménykutatása szerint a vállalatok beruházási aspirációi az 1987-es év kivételével, mindig meghaladták a ténylegesen elért növekedési ütemeket. Bár e beruházási aspirációk - mint már említettem - a korábbi értelemben nem nevezhetőek túlfűtöttnek, azonban egyértelműen a gazdálkodó egységek változó lehetőségeire való reagálásokból vezethetőek le.

Az egész időszakban megfigyelhető stagnálás más okokra is visszavezethető, hiszen a vállalatok jelentős része más technikákat talált pozíciói erősítésére. "A vállalatok megtakarításaikat nem elsősorban készlettartalékok kiépítésére, beruházásokra használják fel. Tartalékolás vagy befektetés céljára inkább választják más vállalkozásokban tulajdonrészek, illetve értékpapírok vásárlását" (Gács, 1989). Ezt a tendenciát támasztja alá a Kopint-Datorg Konjunktúra-tükrének Beruházások című melléklete, mely 1990 tavaszán került először összeállításra. A felmérés a vállalatok tőkehasznosítási elképzeléseire kérdezett rá részletesen. Az eredmény szerint a megkérdezett (összesen 554) vállalatok mintegy 60 százaléka nem - illetve nem csak - beruházások révén kívánja hasznosítani tőkéjét. S 45 százalék banki értékpapír-vásárlásra adta voksát. Ezek, az elsősorban a magas kamatlábak miatt preferált befektetési formák azonban a reálfolyamatokat érintetlenül hagyva működnek. A reálfolyamatok mozdulatlanságát, változatlanságát mutatják a Kopint-Datorg felmérésének más kérdéseire adott válaszok, melyek továbbra is a hiánygazdaság jellegzetességét, magas alapanyag- és alacsony késztermék készletszintet mutatnak. A termelés növelésének gátja pedig továbbra is elsősorban az import és belföldi alapanyag, illetve alkatrészhiány, valamint a gazdasági környezet bizonytalansága.

Az elmúlt évtized gazdasági működésében továbbra is kimutatható a szocialista gazdaság hagyományos ciklikus mozgása, amelyet továbbra sem a gazdasági egységeknek a megváltozott piaci helyzetre adott reakciói hoznak létre, hanem a piac szempontjából külső beavatkozások. A külső feszültségekre érzékeny gazdaságirányítás intézkedései, illetve a feszültségek csökkenésével meginduló fellendülés az 1980-as években is a "húzd meg" mintája alapján visz ingadozásokat a gazdaságba. A szóban forgó gazdasági hullámmozgás nemcsak makroszinten lefojtott gazdasági aktivitás mellett megy végbe, de úgy tűnik, mikroszinten is a reálfolyamatok le-, illetve beragadása figyelhető meg.

Irodalom

1. Az iparvállalatok véleménye gazdálkodásunkról. (Gazdaságkutató Intézet - Pethő Márton főoszt.vez.) 1980-1989.
2. Bajt, Alexander: Investment Cycles in European Socialist Economist: A review article; Journal of Economic Literatur, 1971/1. sz.
3. Bartók I. - Gelei A. - Krajnyák K. - Váradi Z.: Árdagály (A magyar gazdaság ciklusai 1960-1986 között); TDK dolgozat, 1989.
4. Bauer Tamás: Tervgazdaság, beruházás, ciklusok.KJK, 1981. Bp.
5. Chikán Attila (szerk.): Készletek, ciklusok, gazdaságirányítás. KJK, 1989. Bp.
6. Gács János: Várakozások és meglepetések 1989-ben a magyar gazdaságban. Kereskedelmi Partner Magyarország, 1989/9. sz.
7. Goldman, Josef: Fluctuation and Trend in the Rate of Growth in Some Socialist Countries; Economics of Planning, 1964/2. sz.
8. Hunyadi Csilla: Készletciklusok a piacgazdaságokban és a tervgazdaságban. Készletkutatások és gyakorlati alkalmazásaik (Mikrogazdasági Kutatások, 1988.)
9. Konjunktúra-Piackutatás és Informatikai Intézet: Konjunktúra-tükör 1987-1990.
10. Kornai János: A hiány. KJK, 1980. Bp.
11. Olivera, Julio H.G.: Cyclical Economic Growth and Collectivism, Kyklos, 1960/2. sz.

dr. Hegedűs Miklós

Van és mégsem kell

A munkahelyteremtő világbanki hitelkeret fel nem használásának anatómiája

A magyar gazdaság belső fejlesztési erőforrásai erőteljesen beszűkültek a 80-as években, különösen pedig az utóbbi 2-3 évben. Ugyanakkor részben a hazai gazdaságpolitika erőfeszítései és radikális lépései, részben a nemzetközi politikai, gazdasági feltételek kedvezőbbé válása következtében, a belső források csökkenésének ellensúlyozásaként a korábbiakhoz képest kibővültek a külső fejlesztési erőforrások igénybevételének lehetőségei. A külső fejlesztési erőforrások közül kétségtelenül a Világbank által finanszírozott projektek a legjelentősebbek. A sokféle program közül azonban most csupán a III. Ipari Szerkezetátalakítási Programban elkülönítetten megjelenő úgynevezett munkahelyteremtő beruházások, fejlesztések eddigi fejleményeit, illetve az e célre elkülönített fejlesztési keretek jövőbeni felhasználásának módosított feltételeit kíséreltem meg áttekinteni.

A III. Ipari Szerkezetátalakítási Programon belül a munkahelyteremtő fejlesztések elkülönítését valószínűleg az indokolta, hogy az ipar szerkezetének éppencsak beindult változása (a szénbányászat és a vaskohászat visszafogása, mivel ezek döntően ugyanarra a földrajzi térségre koncentrálódnak) egyes térségekben, Borsod, Nógrád és Komárom megyékben, igen komoly, a magyar társadalom számára korábban elképzelhetetlen munkanélküliség rémét vetítette előre.

A tömeges munkanélküliség lehetősége itt azért is jelentkezett sokkszerűen, mert hosszú évtizedeken keresztül éppen ezek a vidékek vonzották leginkább a munkaerőt, hiszen korábban az állandó munkaerőhiány volt rájuk jellemző. A munkahelyteremtő beruházások pénzügyi keretének elkülönítését a magyar gazdaságpolitika döntésmechanizmusának természete is motiválhatta. A központi akarat és döntések alapján működő gazdaságban szinte természetes, hogyha valamilyen társadalmi-gazdasági probléma jelentkezik, annak megoldására címzetten különítenek el erőforrásokat. A központi vezérlés mechanizmusa pedig egyfelől gondoskodik az így elkülönített kereteknek a megjelölt célokra történő elköltéséről, másfelől azonban az elkülönített fejlesztési keretek felhasználásánál az egyébként is erőtlen jövedelmezőségi, megtérülési követelmények még kevésbé érvényesülnek. Az elkülönített, ún. "pántlikázott" fejlesztési keretek korábban az esetek többségében állami támogatások voltak, az utóbbi időkben pedig igen kedvezményes hitelek.

A magyar gazdaság a III. Ipari Szerkezetátalakítási Program indulása óta átmeneti állapotban van: a központi irányítás már nem, a piaci mechanizmus még nem működik. Esetünkben ez azt jelenti, hogy a III. Ipari Szerkezetátalakítási Programban ugyan elkülönítettek fejlesztési kereteket a szerkezetátalakítás negatív hatásait szenvedő térségek munkahelyteremtő fejlesztéseinek

finanszírozására, de miután e források már nem ingyenesek vagy kedvezményezettek, a hitel igénybevétele kizárólag a gazdálkodó egységektől, gazdasági kondícióiktól függ. A piaci verseny hiánya miatt az ipari vállalatok legfőbb törekvése a meglevő állapotok megőrzése, konzerválása. A túlélésre irányuló vállalati "fejlesztési stratégia" nem kedvez a vállalati dinamizmust adó többlet-erőforrások megszerzésére irányuló erőfeszítéseknek. E stratégiák lényege a deffenzív visszavonulás, azaz a leginkább veszteséges, az állami támogatások csökkenése által leginkább érintett termelés megszüntetése, a jövőre való felkészülést jelentő fejlesztési kiadások leépítése. Csak a kis- és középvállalti szférában - amelyek súlya rendkívül alacsony - találunk bizonyos fejlesztési dinamizmust. Ez a vállalati magatartás a legáltalánosabb és ez a magyarázata annak, hogy az általánosan - szerintünk indokolatlanul - hangoztatott pénzhiány ellenére, a munkahelyteremtő beruházási programokra elkülönített keret iránt az elmúlt két évben teljes érdektelenség mutatkozott.

De egyáltalán indokolt volt-e a Szerkezetátalakítási Program egészén belül egy meghatározott összeget munkahelyteremtő fejlesztésekre elkülöníteni? Utólag a válasz elég egyértelműen: nem. Ahhoz, hogy az önmagában helyes célkitűzést elérjük ez esetben a hitelkihelyezés feltételeit a szokásos fejlesztési hitelek átlagához képest kedvezőbbé kellett volna tenni.

Lehet, hogy a keret elkülönítésénél éppen ilyen központi szándék fogalmazódott meg, de a pályázatok kiírásánál a konkrét banki üzletpolitikában már ettől eltérő gyakorlat érvényesül. A világbanki hitelt ugyanis munkahelyteremtő fejlesztésekre és minden más fejlesztési hitelhez hasonló kondíciókkal lehet csak igénybe venni.

A munkahelyteremtő beruházások hitelkerete iránti érdektelenség legfőbb okai: a vállalatok deffenzív magatartása, gyenge és nagyon bizonytalan gazdasági helyzetük, a perspektivikus gondolkodás hiánya, és legfőbbképpen a nagyon alacsony hatékonysági - megtérülési viszonyok. Eléggé egyértelmű, hogy a munkahelyteremtő fejlesztéseknél az elsődleges cél a fölösleges, többségében szakképzetlen munkaerő foglalkoztatása, és csak ezután érvényesülhetnek a hatékonysági-megtérülési követelmények. Így a munkahelyteremtő fejlesztések az esetek többségében még az átlagosnál is rosszabb hatékonysággal, megtérüléssel hajthatók csak végre. A helyzetet súlyosbítja, hogy a munkahelyteremtő beruházások igénybevételére kijelölt Borsod, Nógrád, Komárom megye a dolog természetéből adódóan depressziós térségek, ahol a legfőbb gazdasági, foglalkoztatási potenciált jelentő vállalatok a szénbányászatban és a vaskohászatban találhatók. Ezeket pedig a pályázatból eleve kizárták, továbbá gazdaságilag leépültek, hitelképességük igen alacsony. Az e területeken levő más ágazatokhoz tartozó termelőegységek döntő része pedig nem önálló gazdasági alany, hanem valamely más térségben székelő nagyvállalat gyáregysége.

A hitelkeret felhasználására kijelölt térségekben, megyékben, összességében nincs, vagy csak nagyon kevés a potenciálisan számításba vehető igénybevevő.

A munkahelyteremtő hitel igénybevételénél természetesen számításba kell venni a kijelölt területeken kívül tevékenykedő gazdasági alanyokat is. Csakhogy a korszerű, versenyképes tevékenységhez szükséges menedzser-réteg, a kvalifikált szakmunkás, a fejlesztő, a marketing és idegen nyelveket beszélő szakembergárda teljes hiánya, továbbá a minőségi infrastruktúra

elmaradottsága még egy egyébként igényes üzletág beindításánál és üzemeltetésénél is rontja a hatékonysági viszonyokat. Ugyanezek a tényezők játszanak közre abban is, hogy a foglalkoztatás szempontjából számításba jöhető kisvállalkozások - amelyek ösztönzésére többféle támogatási és kedvezőbb hitelfelvételi lehetőség van - sem voltak képesek érdemben szerepet játszani a világbanki hitelkeretek felhasználásában.

Azok, akik mégis felismerték a munkahelytermető beruházások sajátos gazdasági követelményrendszerét, az ilyen jellegű fejlesztésekhez, központi és helyi alapokból - például a Területfejlesztési Alapból - kedvezményes hitelekhez juthattak. Ezek a hitelek futamidővel és kamatteherrel jártak ugyan, de a beruházások teljes költségeinek csak az egyharmadát lehetett ilyen pályázat útján enyerni. A megvalósítás költségeinek nagyobb hányadát a vállalatoknak saját vagy banki hitelforrásokból kellett biztosítaniok. A hitelfeltételek keménysége arra ösztönözte a vállalatokat, hogy lehetőleg csak saját forrásaikat vegyék igénybe, illetve, ha mégis szükség volt további kiegészítő hitelekre, úgy azt a bankok saját forrásaikból fedezték. A Területfejlesztési és a Foglalkoztatási Alap kétségtelenül javította a munkahelyteremtő beruházások iránti érdeklődést, de - egyrészt az alapok korlátozott volta és a saját forrás arányainak előírása, másrészt a már említett fejlesztési érdektelenség miatt - érdemben nem módosította a világbanki szerkezetátalakítási programban elkülönített munkahelyteremtő hitelek iránti teljes érdektelenséget.

Az általánosabb és legalapvetőbb tényezők összegezéseként végül is a következő állapítható meg: a magyar vállalatok nemzetközi versenyképessége, jövedelmezőségi, megtérülési viszonyai a piacgazdaságok által nemzetközileg megkövetelt szintnél lényegesen alacsonyabb. A gazdaság meghatározó szektorát képező iparban évek óta nincs érdemleges növekedés, mélyponton van a jövőbeni dinamizmust jelentő fejlesztés. Az itt keletkező jövedelmek csak az elengedhetetlenül szükséges, többségükben pótlólagos beruházásokra elegendőek a fejlesztésekhez igénybe vehető belső és külső - köztük a világbanki - hitelek kamatterhei pedig igen nagyok, legalábbis az adott jövedelmezőségi viszonyokhoz képest. A 25-30 százalékos inflációs ráta, a gyorsan változó, kiszámíthatatlan állami beavatkozások, a KGST összeomlása, a tulajdonosi viszonyok tisztázatlansága igen bizonytalan gazdasági környezetet jelent. Ez nemcsak megnehezíti a jövőbeni fejlesztések gazdasági, piaci megalapozását, de elriaszt a fejlesztésekhez kapcsolódó kockázatok vállalásától is. A munkahelyteremtő beruházási hitelek iránti érdektelenségre egyébként az is magyarázat lehet, hogy (a borúlátó jóslatok ellenére) eddig még a szerkezetátalakítás által leginkább érintett térségekben sem alakult ki számottevő munkanélküliség!

S vajon mennyiben okolható az érdektelenség miatt a munkahelyteremtő hitelkeret felhasználására irányuló szervező munka gyengesége? Vizsgálataink azt igazolják, hogy bár a hitelkeret igénybevételének feltételeit az országos hivatalos és szakmai orgánumokban nyilvánosságra hozták, a megkérdezett helyi államigazgatási szervek és gazdálkodó egységek nagy része nem, vagy csak nagyon hozzávetőlegesen tudott e hitellehetőségről. Aktív, a számításba jövő szervezeteket közvetlenül megkereső szervező munka nem folyt. Az induláshoz volt bizonyos kampány, de a későbbiekben érdemi szervező munka már nem folyt. Információink szerint a hitelek kihelyezését bonyolító bankok nem helyeztek külön hangsúlyt a munkahelyteremtő beruházások propagálására. (Különösen nem a helyi bankfiókok, amelyeknél nem is volt teljes

körű információ erről a lehetőségről). Valószínűleg az összeg nagysága és az egyéb hitelezési lehetőségek viszonylagos bősége miatt. Hiszen ezek a fejlesztések viszonylag nem nagy összeget jelentenek és más támogatási és hitelezési lehetőségekhez is kapcsolódnak, így az erőpozícióban levő bankok érdekeltsége gyenge. A helyi államigazgatási szervek (amelyek erősen érdekeltek ugyan a foglalkoztatási gondok enyhítésében), részben a szakmai felkészültség, részben az információk hiányában, csak passzív szemlélői a gazdasági folyamatoknak, de érdemi befolyást nem képesek kifejteni.

A munkahelyteremtő beruházások igénybevételére kiírt pályázatok tartalmi és formai előírásai pedig olyan szigorúak és olyan komplikáltak, hogy azokat még a legjobban vezetett és szervezett vállalatok is csak nehezen képesek teljesíteni. A pályázati kiírás szerint a világbanki hitelekre pályázóknak ugyanazon tartalomban és formában kell a pályázatokat elkészíteniök, mint a Területfejlesztési, illetve a Foglalkoztatási Alap igénybevételénél előírt alkalmakra. A Területfejlesztési és Foglalkoztatási Alap pályázatához készült "Útmutató" például 12 oldalon sorolja fel azokat a kérdéseket, amelyekre választ kell adni. Azon túl, hogy a pályázat igen szigorú bankgaranciákat ír elő, igen részletes, több évre szóló vállalati stratégiát is megkövetel. Úgy tűnik, ha a vállalatok meg is ismerték a pályázati lehetőségeket, az "Útmutató" kézbevétele után minden bizonnyal lemondtak a képességeiket és lehetőségeiket meghaladó pályázati anyag összeállításáról.

Az elmúlt 2-3 év fejleményei alapján vajon milyen változtatásokkal, intézkedésekkel lehetne javítani a munkahelyteremtő beruházások iránti érdeklődést?

- A III. Ipari Szerkezetátalakítási Programban szereplő munkahelyteremtő beruházások elkülönített megjelentetésére és kezelésére ilyen nagyyságrendben nincs szükség.
- A munkahelyteremtő beruházásokra igénybe vehető hitelkeret csak abban az esetben indokolt és szükséges, ha a hitelekhez jelentősebb preferencia-rendszer vehető igénybe és/vagy vissza nem térítendő állami támogatás rendelhető hozzá.
- A munkahelyteremtő hitelek felhasználásánál az ágazati és térségi korlátozásokat fel kell oldani, és külön preferencia-rendszerrel kellene elérni, hogy e hitelkeretek valóban a foglalkoztatási gondokkal küzdő térségekben kerüljenek felhasználásra.
- Egyszerűsíteni kell a pályázati kiírásokat úgy, hogy csak a hosszabb távon is hatékony foglalkoztatás szempontjai érvényesüljenek.
- A munkahelyteremtő beruházások megvalósításában érdekelt helyi intézmények - speciális helyi bankok, menedzserirodák, tanácsadó és lebonyolító szervezetek - nélkül érdemleges előrelépés aligha képzelhető el.

Az igazi megoldás azonban természetesen csak a magyar gazdaság jövedelmi viszonyainak a javulásától várható.

Inzelt Annamária - Havas Attila

A lézerkutatás és -fejlesztés problémái közgazdász szemmel

Bevezetés

A XX. századot sokan nevezik a fény századának. Az izzólámpa XIX. század végi felfedezése valóban megváltoztatta az emberek életmódját, a munkavégzés körülményeit, új gyártási kultúrát, az előállításhoz kapcsolódó új iparágakat teremtett, s a Föld sok millió lakójának ad ma is munkát, biztos megélhetést.

Vajon lesz-e hasonló, az élet minden területét átalakító hatása egy korábban nem ismert fényjelenség, a lézerfény felfedezésének? Ez a hatás eléri-e, és ha igen, mikor és hogyan, Magyarországot? Kutatásunk során elsősorban az útóbbi kérdésre kerestünk választ. Arra koncentráltunk, hogy a magyarországi lézerkutatás és -fejlesztés egy innovációs folyamat gerjesztőjévé válik-e, elősegíti-e a gazdaság versenyképességének javulását. Ezen a haditechnikához szorosan kapcsolódó - és ezért nehezen kutatható - területen kíséreltük meg a diffúzió mértékének és a nemzetközi versenyre való reagálás jellegének vizsgálatát. Egy rövid előadás keretében nem vállalkozhatunk másra, mint több éves kutatómunkánk első eredményeinek vázlatos összefoglalására.*

A lézer

Az első lézereket mindössze 30 évvel ezelőtt, 1960-ban építette egymástól függetlenül egy amerikai és egy szovjet kutatócsoport. A korábbi fizikai törvényeknek ellentmondó jelenség - a koherens, monokromatikus, egy irányban terjedő lézerfény - felfedezése forradalmasította a tudományos kutatást: az új vizsgálati lehetőségek (nagy energiájú fény és anyag kölcsönhatása) és mérési módszerek (fizikai és kémiai folyamatok jellemzőinek mérése a jelenségek befolyásolása, megváltoztatása nélkül) új gondolkodásmódot követeltek a hagyományos kutatási területeken, s az új kutatási irányokból hamarosan új tudományágak nőttek ki.

Példátlanul gyors volt a kutatási eredmények gyakorlati hasznosítása is: a katonai szakértők szinte azonnal felismerték, hogy a lézer új távlatokat nyithat a haditechnikában, de alig 10 évvel a felfedezés után már a polgári élet léegkülönbözőbb területein - így az építőiparban, az anyagmegmunkálásban is megjelent a lézer, s újabb tíz év elteltével, a nyolcvanas évek elejétől pedig tömegessé vált az alkalmazás. Ma már alig van olyan terület, ahol a lemaradás veszélye nélkül meg lehet kockáztatni a lézerek mellőzését. Csak néhány példát említve:

- korábban elképzelhetetlen pontosságú mérési, elemzési, anyagvizsgálati módszerek (kohászat, élelmiszerek gyártása, hidak,

---

* A lézer aligha túlbecsülhető gazdasági jelentősége és a magyar lézerkutatás nemzetközi szintű eredményei indokolták, hogy ezt a területet válasszuk egyik példaként a hazai innovációs folyamat, a csúcstechnika terjedésének leírására-elemzésére. A kutatást "A vállalatok és a műszaki haladás" c. kutatási program (OKKFT TS-1/2 6) keretében végeztük.

alagutak, magas épületek építése, környezetvédelem, kriminalisztika, gyógyszerek hatásvizsgálata);

- új anyagok és megmunkálási módszerek (űrkutatás, elektronika, gépgyártás);
- igényes élelmiszertermelés (a vetőmagok csíramentesítése, a gyomirtás hatásosságának ellenőrzése;
- meteorológia (a felhők kristályszerkezetének elemzése, a jégesők előrejelzése);
- gyógyászat (kutatások, diagnózis és terápia);
- informatika (optoelektronika alkalmazása a különlegesen nagy adatbázissal dolgozó hadseregekben, kutatóintézetekben, könyvtárakban, az áruházak, vállalatok vonalkódos készletnyilvántartási rendszere, kiadványok szerkesztése, nyomtatása stb).

A nemzetközi tendenciák

A hatvanas években az USA és a SZU laboratóriumaiban érték el a legjelentősebb kutatási eredményeket, és ez a két ország volt a legfontosabb gyártó, illetve felhasználó. Nyilván nem véletlen, hogy a két katonai-gazdasági nagyhatalom járt az élen, hiszen a lézeres kutatások akkoriban még rendkívül költségesek voltak, tehát eleinte a kisebb országok csak a két nagy eredményeinek reprodukálására, követő-behódoló kutatásra vállalkozhattak, csak az utánzó jellegű kísérleteket tudták finanszírozni. A korabeli katonai doktrína alapján viszont mindkét nagyhatalom elemi érdekének tekintette hadseregének korszerűsítését, az egyre újabb és korszerűbb haditechnika kifejlesztését, így a jelentős hadászati fölény megszerzésével kecsegtető lézeres kutatásoknak gyakorlatilag nem volt költségkorlátja.

A polgári és katonai célú lézeres kiadásokról publikált adatokat - amelyek, akárcsak a későbbi ábrák alapadatai, a Szovjetunión és a kelet-európai országokon kívüli "világra" vonatkoznak - az 1. ábra foglalja össze.

Feltehetően a katonai titkok védelme érdekében 1980 után már a nyugati országok sem közöltek adatokat a két szféra teljes forgalmáról. A későbbi, szórványos közlések alapján is egyértelműen megállapítható, hogy nem csökkent a katonai megrendelések jelentősége.[1]

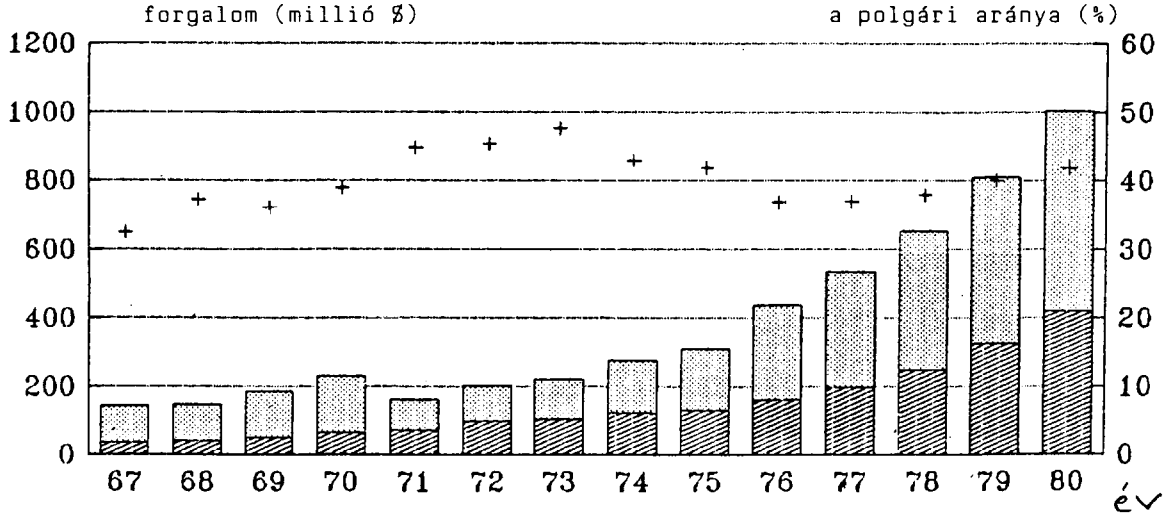
A polgári - az amerikai terminológia szerint: a kereskedelmi - szféra részaránya máig sem érte el az 50 %-ot. A forgalom volumene, s ennek következtében gazdasági jelentősége azonban látványosan nőtt: az 1967-es 35 millió $-ról 1989-ben 883 millió $-ra, ami az előrejelzések szerint 1990-ben meghaladhatja az 1 milliárd $-t is. A 2. ábrán jól nyomon követhető a forgalom dinamikus bővülése a legfontosabb polgári alkalmazási területeken.

A gyors és széles körű terjedés kevésbé egzakt, de meglehetősen plasztikus leírására a forgalmi adatokon kívül egy másik mutatót is használhatnánk: azoknak az alkalmazási területeknek a számát, amelyekről a Laser Focus (LF) éves gazdasági elemzésében kereskedelmi statisztikát közölnek. 1974-ben még csak 4 polgári terület érdemelte ki a kitüntető figyelmet. 1979-ben "már 25 %-kal több", vagyis öt. 1985-ben 11, 1988-89-ben pedig 12. Részben az összehasonlíthatóság, részben az áttekinthetőség érdekében az 1979-es osztályozás alapján készítettük az ábrát, összevonva azokat

[1] Laser Focus World. 1990. jan. 94. old.

1. ábra

A polgári és katonai kiadások a lézerpiacon



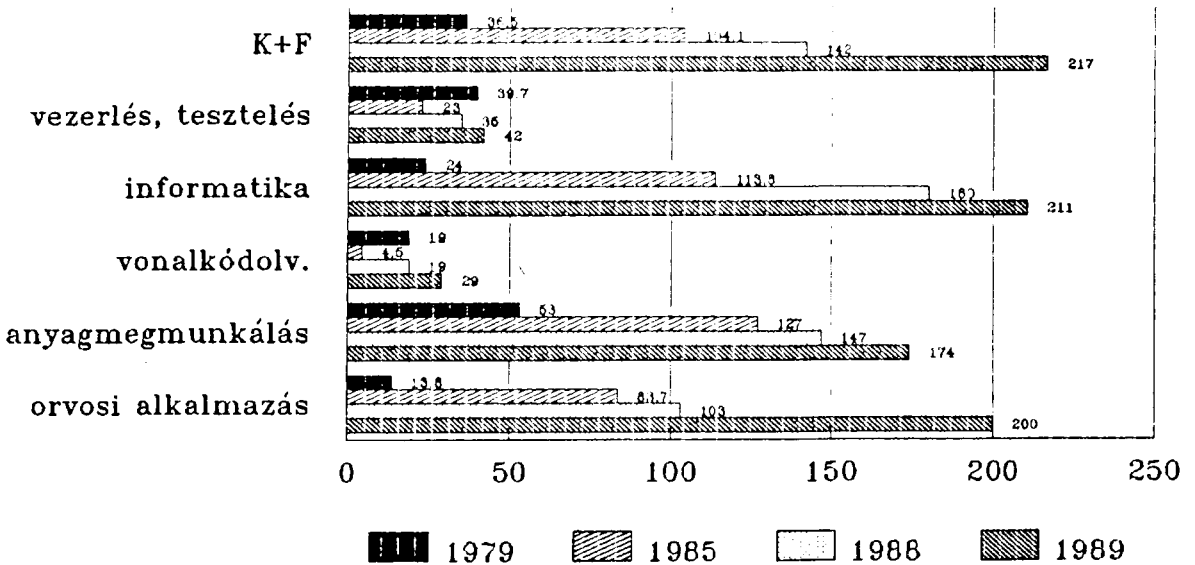
Jelölések

+ **a polgári aránya** **polgári forg.** **katonai forg.**

Megjegyzés: A katonai kiadások része az eneregetikai K+F is
Forrás: Laser Focus 1970, 1975, 1980.

2. ábra

A forgalom értéke a fontosabb felhasználási területeken (millió $)



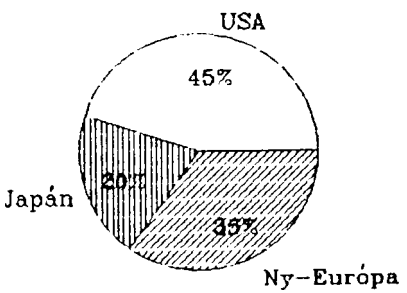
Forrás: Laser Focus, 1980, 1989, 1990
Laser Report, 1986. január 8.

a területeket, amelyekről 1979-ben még együttes adatokat közölt az LF.

Az alapkutatás túlsúlya a tudományos eredmények gyarapodásával fokozatosan csökkent, és egyre növekedett az alkalmazott kutatások aránya, bővült az új technika polgári alkalmazási köre. Az ennek következtében alacsonyabb kutatási költségigény és az egyre inkább belátható időn belül várható gazdasági eredmények reménye mind több nemzetet vonzott a kutatásban résztvevők közé, kibővtette a gyártók és a felhasználók körét, megváltoztatta az erőviszonyokat. Míg a hatvanas és hetvenes években a lézerek világának minden szféráját az Egyesült Államok és a Szovjetunió dominálta, a nyolcvanas években egyre több gazdasági (de nem katonai) szuperhatalom, továbbá az új kihívásra érzékenyen reagáló kisebb ország is bekapcsolódott kutatóként, gyártóként és felhasználóként. Az 1989-es helyzetet a 3. ábra szemlélteti.

3. ábra

A lézerpiac földrajzi megoszlása



Forrás: Laser Focus World, 1990. Jan.

Ha nemcsak a teljes forgalmat vizsgáljuk, akkor megállapíthatjuk, hogy egyes részpiacokon már meg is fordult a sorrend, pl. a lézeres anyagmegmunkálás piacán Japán részesedése a legmagasabb (40 %). Nyugat-Európa a második (35 %), s az USA leszorult a dobogó legalsó fokára (25 %). A fogyasztók által is jól ismert, egyre szélesebb körben használati tárgynak számító lézeres lemezjátszók piacán is japán és európai cégek (a Sony és a Philips) állnak az élen.

Talán a pillanatnyi állapotnál is figyelemre méltóbb az a tény, hogy a lézerpiac növekedési üteme Nyugat-Európában és Japánban is magasabb, mint az USA-ban. Ez a trend - érthetően - nyugtalanítja az USA szakértőit és ipari hatalmasságait, akik a leszakadás

megállítására, az amerikai tudomány és ipar versenyképességének megőrzésére új kormányzati közelítés kidolgozását követelik.

Ennek lényegét Len DeBenedictis, a Coherent Lase Products Division alelnöke drámai hangú beszédében így fogalmazta meg egy 1988 novemberében rendezett szimpóziumon:

"Európában és Japánban a kormány, az egyetemek és az ipar együttműködésének célja az ipari technológia fejlesztése annak érdekében, hogy megalapozzák, támogassák a gazdaság jövőjét. Az USA-ban a kormány, az egyetemek és ipar együttműködésének célja sokkal inkább a haditechnika fejlesztése, mint az ipari technológiáé.

Ha ez így folytatódik, olyan jövőre számíthatunk, amelyben az amerikai lézereket műholdra és katonai űrbázisokra telepítik, miközben európai és japán lézerek lesznek a munkahelyeinken, a kórházainkban és gazdaságunk egyéb szektoraiban - sőt otthonainkban is. Ezeket a lézereket valószínűleg külföldi tulajdonban lévő, "olcsó bérű" amerikai munkásokat foglalkoztató vállalatok állítják majd elő.

Remélem elég hamburgert tudunk majd értékesíteni az amerikai tulajdonban maradó szolgáltatási szektorban ahhoz, hogy megvehessük ezeknek a high-tech termékeknek legalább egy részét.

Gondolkozzunk el ezen a perspektíván!"[2]

Egyre többen szorgalmazzák a ma már az amerikai gazdaság számára versenyhátrányt okozó exportkorlátozások, így a COCOM enyhítését is.

Egy lézertükröket gyártó kaliforniai cég vezetője nem érte be drámai hangú tiltakozásokkal, felhívásokkal, egyszerűen beperelte az Amerikai Egyesült Államokat a törvénytelen, megalapozatlan exporttilalmak miatt.[3]

Magyar tapasztalatok

Mindössze 3 évvel a lézerfény felfedezése után, 1963-ban Magyarországon is megépítették az első lézert. A magyar kutatók azóta is jelentékeny tudományos eredményeket érnek el, amit az is jelez, hogy szívesen látják őket a világ legfontosabb laboratóriumaiban, még a kelet-nyugati együttműködés borúsabb éveiben is viszonylag könnyen kaptak vendégkutatói meghívásokat.

Nem ennyire kedvező azonban a kép akkor, ha a lézertechnika gyakorlati alkalmazását vizsgáljuk. Míg Magyarország számos fejlett ipari országot megelőzően jelen volt az alap- és alkalmazott kutatás fázisában, és ezen a téren talán talán még ma sem csúszott ki az élenjárók mezőnyéből, addig a gyártói-felhasználói területeken nem valósult meg ezen új műszaki kultúra áttörése. Elmaradt az új tudományra alapozott innováció, akár az iparszerű gyártást és ipari alkalmazást, akár a gyógyászati stb. felhasználást tekintjük.

Az eredmény természetesen nem meglepő: a "tradicionális innovációs" út is nehezen járható, amint ezt számos korábbi kutatás is bizonyította.[4]

A lézerkultúra sajátossága, hogy az innovációs lánc lényegesen rövidebb, mint számos más esetben. Az alapkutatás sok esetben az új készülékek prototípusának elkészítése nélkül lehetetlen. Az már magyar sajátosság, hogy a kutatástól a gyártásig terjedő fázisok szervezetileg is kevéssé különülnek el, sőt az elvileg jól elkülöníthető funkciók keverednek egymással,s emiatt időnként össze

---

[2] DeBenedictis (1989) 19.old.

[3] A részleteket lásd Kales (1989), Spawr (1989)

[4] Inzelt (1981), (1988)

is gabalyodik az innovációs lánc. Például részben az egyes láncszemek - marketing, engineering stb. tevékenységre szakosodott szervezetek - hiánya, részben a kutatások finanszírozási rendszere miatt a kutatóintézetek, sőt maguk a kutatók időről-időre gyártókká, marketingesekké válnak, a termelők fejlesztőkké stb. Így látszólag funkciók szerint szakosított szervezetek világában egyikük sem azt a szerepkört tölti be, amiben profi, hanem számára idegen területen próbál meg érvényesülni.

A lézerkutatás - paradox módon éppen az önfenntartás, a pénzszerzés kényszere miatt - elszigetelődött a potenciális nagy felhasználóktól: az egyre szigorodó finanszírozási rend miatt a kutatók gyors megtérüléssel kecsegtető, eladható eredményekre törekednek.

Az újabb kutatási eredmények születése és a tudás oldalról gerjesztett innováció szempontjából ez az egyik legfontosabb probléma. A másik gond a fizetőképes kereslettel alátámasztott felhasználói igények, a versenyben való helytállásért újdonságra szomjazók hiánya. A magyar vállalatok számára még nem gazdasági kényszer a lézer által képviselt csúcstechnika alkalmazása.

Innovátor kisszervezetek, mint az új eredmények terjesztői sem túl nagy számban akadnak. A közöttük eddig felbukkant, lézerrel foglalkozó magyar kisszervezetek nem az innováció gócpontjai, hanem rövid távú profitérdekeik alapján gyorsan profilt és formát váltó vállalkozások. Számukra a lézer nem több, mint egy éppen jó profittal kecsegtető üzlet: ha romlanak a kilátások, gond nélkül elhagyhatják a terepet, és átállhatnak egészen másra. Létük elősegíti ugyan a lézerek gyártási kultúrájának terjedését, de az adott környezetben teljesen bizonytalan, hogy hosszabb távon is látnak-e üzletet a csúcstechnika meghonosításában, berendezkednek-e a terjesztésére.

Biztató jelnek tekinthetjük a lézer diffúziós folyamata szempontjából azt a tényt, hogy a nagyvállalatok világában megkezdődtek azok a szervezeti változások, amelyek lebontják a kutatási-fejlesztési eredmények innovációvá válását gátló akadályokat. A kutatás és az üzlet kapcsolata, a kölcsönös érdekek érvényesíthetősége jelentősen javult a szervezeti formaváltozással.

Két, a lézerüzletben érintett nagyvállalatnál a kutató-fejlesztő részlegeket új, kft.-formában alapított szervezetként működtetik. Az újjászervezett részlegeknek immáron nem termelési bevételt kell produkálniuk fennmaradásuk érdekében, hanem piacképes kutatás-fejlesztési eredményeket.

Kutatásunk jelenlegi készültségi fokán úgy véljük, hogy sürgősen el kellene felejteni azt a magyar "találmányt", hogy az alapkutatások finanszírozása részben vagy egészben a kutatóintézetek termelési eredményéből kell, hogy megtörténjen. A tapasztalatok szerint ez az "ösztönzés" nem eredményezi a tudományos eredmények gyorsabb gyakorlati hasznosítását, de negatív hatása egyértelmű az alap- és alkalmazott kutatás elsekélyesítésében, a kutatói értékrend felborulásában, a kutatás csekély állami támogatásának rossz hatásfokú, elszivárogtató felhasználásában.

Irodalom

1. Acs, Z. - Audretsch, B.D. (1988): Innovation in Large and Small Firms. An Empirical Analysis. American Economic Review, Vol. 78. September, pp. 678-690.

2. Acs, Z. - Audretsch, B.D. (1989): R+D. Firm Size and Innovative Activities and Industrial Organization, paper for EARIE'1989. Budapest, pp.17.

3. DeBenedictis. L. (1989): Foreign competition poses threat. Laser Focus World. Vol. 26. pp. 19.

4. Drucker, P. (1986): Innovation and Entrepreneurship. Pan Books Ltd. pp.298.

5. Drucker, P. (1989): The New Realities, Heinemann Professional Publishing. pp. 262.

6. Inzelt Annamária (1981): Gazdasági érzékenység a műszaki fejlesztésben. Gazdaság, vol. XV. No.3. pp. 65-79.

7. Inzelt Annamária (1988). Rendellenességek az ipar szervezetében. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, pp.262.

8. Kles, D. (1989): Spawr vs. United States reaches Supreme Court. Laser Focus World. Vol.26. pp. 17-19.

9. Ray, F.G. (1989): Fuulé Circele: The Diffusion of Technolog, Research Policy, No.18. pp. 1-18.

10. Spawr, W. (1989): Soda pop. mirrors, and export controls, Laser Focus Policy, No. 26. pp. 15-19.

11. Wyatt, G. (1986): The Economis of Invention. Wheatsheaf Books Ltd. pp.245.

12. a Laser Focus, illetve a Laser Report évente publikált gazdasági elemzései

Dr. Iványi Attila Szilárd - Dr. Hoffer Ilona

Az innovációs nyereség forrásai

A hazánkban végbemenő pozitív társadalmi folyamatok ellenére is meg kell állapítani, hogy a gazdasági környezet, illetve a gazdálkodói mentalitás még nem igazán kedvez a vállalati innováció kibontakoztatásának. Példaként felgyorsult infláció káros hatását érzékeltethetjük e tekintetben. A vállalatok többsége még mindig nincs versenyhelyzetben, ezért reflexszerűen igyekszik továbbhárítani a begyűrűződő költségnövekedést. Ez nem ritkán azt eredményezi, hogy az áremelés nagyságrendje végül is meghaladja a szóban forgó költségtételeken elszenvedett veszteségek abszolút értékét, s ily módon inflációs nyereség forrásává válik. Az érintett vertikum tehát nemhogy "lenyelné" a költségnövekedés egy részét, hanem már ennek egyszerű áthárításával is továbbgerjeszti az inflációt.

A kiutat ebből az jelentené, ha gazdálkodóink erőfeszítéseket tennének a begyűrűződő többletköltségek legalább egyharmadának innovációs forrásból való pótlására. Ez esetben 2-3 év alatt elviselhető szintre csökkenhetne az infláció.

Az innovációs úton történő kibontakozás persze sokkal igényesebb feladatot jelent, mint az előzőekben vázolt megoldás, mégis előbb-utóbb ezt fogja választani minden piaci szemlélettel gondolkodó gazdálkodó.

A fizetőképes kereslet ugyanis egyre keményebb korlátot szab az áremelési törekvéseknek, amit egyébként a konkurrencia erősödése is nehezít.

A termékek és technológiák megújítása ellen hat az a körülmény is, hogy a vállalatok többsége szervezetfejlesztési, illetve átalakulási kérdésekkel van elfoglalva. (Alig jön össze például egy országos értékelemzési, vagy egy minőségfejlesztési pályázat 30-40 szereplős mezőnye, holott éppen ezek a racionalizáló eljárások gyorsították meg a legfejlettebb országok gazdasági növekedését.) A szellemi potenciált leköti az átszervezéssel járó vagyonértékelési, személyi és egyéb feltételek kimunkálása. Már pedig eközben sem volna szabad megfeledkezni arról, hogy a vállalkozások felvirágoztatását elsősorban a piaci lehetőségekre illesztett innovációs politikától, a kapcsolódó szakmai ismeretek elmélyítésétől és a célnak megfelelően alkalmazott racionalizáló eljárásoktól várhatjuk.

Az Európai Gazdasági Közösséghez való felzárkózás kulcskérdése éppen az, hogy képesek leszünk-e szisztematikus innovációs módszerek felhasználásával a versenypiacokon is helyt állni termékeinkkel, szolgáltatásainkkal. Ehhez azonban az ionnovációra fogékonyabbá kell válnia a vállalati felsővezetői körnek. Emellett a mainál sokkal erősebb személyi újítási (alkotói) érdekeltségre van szükség. Ma még komoly gondokat okoz az innovációs ismeretek megszerzéséhez vagy létrehozásához nélkülözhetetlen pénzügyi források (deviza keretek) szűkössége is, valamint az a körülmény, hogy lehetőségeinkhez képest rendszerint túl sok témára osztjuk meg fejlesztési potenciálunkat.

Innovációs nyereséget elsősorban élenjáró gyártmány-, gyártás és szervezetfejlesztéssel lehet realizálni, amely vagy külső

források - ismeretek - felhasználásával, vagy pedig a saját potenciál aktivizálásával érhető el.

A következőkben ehhez foglalunk rendszerbe elvi-módszertani ismereteket, bemutatva azt is, hogy milyen célkitűzések szolgálatába állíthatók egyes innovációs eljárások és technikák. Az innovációs politika érintheti a vállalat bármelyik fejlesztésre szoruló reál vagy érték folyamatát, amint azt az alábbi modell szemlélteti.

Az általánosnak mondható nyereségtömeg növelő érdekeltségi rendszerben a gazdálkodó egységek - adott erőforrásállományuk mellett - éves eredményük maximálására törekednek. Eközben persze nem tekintik megváltoztathatatlannak sem a meglévő termékösszetételt, sem a termelési tényező korlátait. A vállalati magatartást - bizonyos egyszerűsítésekkel - egy lineáris programozási modell-rendszer is képes érzékeltetni. A kapacitáskorlátok figyelembevételének feltételrendszere:

$$a_{11}x_1 + \ldots + a_{i1}x_i + \ldots + a_{n1}x_n \leq b_1$$

$$\vdots$$

$$a_{1j}x_1 + \ldots + a_{ij}x_i + \ldots + a_{nj}x_n \leq b_n$$

$$\vdots$$

$$a_{1m}x_1 + \ldots + a_{im}x_i + \ldots + a_{nm}x_n \leq b_m$$

A nyereségmaximalizáló célfüggvény pedig:

$$\sum_{i=1}^{n} p_i x_i - \left\{ \sum_{i=1}^{n} c_i x_i + G_0 \right\} \longrightarrow \max$$

formában írható fel a nemnegativitás ($x_i \geq 0$) kikötése és a $x_{i,min} \leq x_i \leq x_{i,max}$ alakjában megjelenő értékesítési (alsó és felső) korlátok figyelembevétele mellett.

A modellrendszerben:

- x_i - a jelenlegi termékösszetételben szereplő i-edik ($i = 1,2,\ldots n$) termékfajta gyártási volumene,
- $a_{i,j}$ - technológiai koefficiens, amely megadja, hogy az i-edik termékfajta egységének gyártásához mennyi felhasználás szükséges a j-edik erőforrásból (munkaerőből, energiafajtából, gépi kapacitásból, üzemterületből, stb.)
- b_j - a j-edik ($j = 1,2,\ldots m$) erőforrásból rendelkezésre álló mennyiség természetes mértékegységben,
- p_i - az i-edik termékfajta egységára,
- c_i - az i-edik termékfajta közvetlen (proporcionális) önköltsége,
- G_0 - az n féle terméket előállító gazdálkodó részleg általános (fix jellegű) rezsiköltsége.

Az innovációs megoldásokra törekvő racionalizáló-értelmező munka ennek a széles körben érvényesnek tekinthető nyereségmaximalizáló modellrendszernek szinte valamennyi elemét kedvező irányban képes befolyásolni. A következő oldalon látható táblázatban összefoglaljuk a nyereségmaximalizáló törekvések és az innovációs módszertan egyes kapcsolódásait.

1. sz. táblázat

A javítani kívánt gazdálkodási jellemző	A racionalizáló - innovációs munka főbb irányai
Termékfajta (x_i)	- Termékszerkezet korszerűsítés profiltisztítással - Termékszerkezet korszerűsítés új termék bevezetésével - Volumen átsúlyozás fedezeti sorrend szerint
Fajlagos felhasználási együttható (a_{ij})	- Anyagtakarékosság - Energiatakarékosság - A termelékenység fokozása
Erőforrásfajta (b_j)	- A szűk keresztmetszet (erőforrás-korlát) feloldása - Más természeti tényező kombináció felhasználása - Beruházás illesztése
Egységár (p_i)	- A konstrukciós minőség javítása - A gyártási minőség javítása - Termékdifferenciálás
Lineárisan változó egységköltség (c_i)	- A konstrukciós önköltséget csökkentő gyártmányfejlesztés - A műveleti önköltséget csökkentő gyártmányfejlesztés - A kapacitáskihasználást fokozó, illetve a technológiai potenciált jobban hasznosító termelésszervezés
Rezsiköltség (G_o)	- A rezsiköltség csökkentése 0 bázisról való költségnormázással - A rezsiköltségek csökkentése teljesítményhez illesztett (változó) bázisról kiinduló költségtervezéssel - Szervezetfejlesztés - A belső érdekeltségi rendszer fejlesztése
Értékesítési korlát $x_{i,min} \leq x_i \leq x_{i,max}$	- A piacképességet közvetlenül javító gyártmány- és gyártásfejlesztés - A piacszegmentáláshoz kapcsolódó termékdiverzifikáció

Eszerint a gazdálkodó egységek előtt tág lehetőségek nyílnak, amikor a racionalizáló-innovációs lehetőségeket mérlegelik gazdálkodási eredményük fokozása reményében. A továbbiakban néhány elvi-módszertani alapvetést igyekszünk bemutatni az innovációs módszerek szisztematikus alkalmazásához.

Az innováció folyamata meghatározott tevékenység lépésekben valósul meg. Ezeket az adott tárgykör sajátosságainak figyelembevételével lehet konkretizálni. Általában véve csak a fő fázisok határozhatók meg az alábbiak szerint:

- A feladat, illetve a probléma felismerése és meghatározása, valamint a célkitűzés pontosítása.
- A megoldási módozatok tervezése.
- A változatok értékelése és a leghatékonyabb megoldás kiválasztása.
- A megvalósítás és a visszacsatolás.

Konkrét esetben a kiválasztott innovációs modell tevékenységlépései részletezik ezeket a munkaszakaszokat, és verbális (algoritmus) felépítésben biztosítják a célállapot rendszerszemléletű megközelítését.

Az innovációs modellek elsősorban a termékek, technológiák és szervezetek elemzési fázisaira külön-külön kidolgozva, formailag hasonló tevékenységlépésekből épülnek fel. Különbségek inkább csak a témától függő tartalmi megfogalmazásokban mutatkoznak, valamint abban, hogy egyes eljárások (pl. értékelemzés) modellépései között specifikus tevékenységek is szerepelnek (pl. igény- és funkcióelemzés, funkcióköltség-vizsgálat, funkcióhatékonyság mérlegelés stb.), amelyek az ismert innovációs munkafázisok egymásik mozzanatának újszerű értelmezését és esetenként hatásosabb végrehajtási módját eredményezik.

A szisztematikus alkotással foglalakozó szakemberek véleménye szerint néhány célirányos innovációs algoritmus segítségével a gyakorlati feladatok többsége kellő színvonalon megoldható. Ezek közül kiemelhetünk két hatékony eljárást, amelyek az egyes munkalépésekben számos résztechnikát igénybe vehetnek az egyébként sok száz elemes módszertani eszköztárból.

Az innovációs tervtémák kivitelezésének egyik leghatásosabb eljárásaként ma világszerte az értékelemzéssel kombinált szakmai tervezést (a Value Analysis algoritmusát) alkalmazzák.

Az értékelemzés egy hatékonyságjavító lépéssor, amelynek keretében igyekszünk alkotó módon elemezni és alakítani a kijelölt termék, technológia, termelőberendezés (beruházási objektum), szervezet stb. funkcióit és a feltárt megvalósítási lehetőségektől függően ezek költségvonzatát a sokoldalú (műszaki-gazdasági) optimumot megközelítő megoldás kialakítása céljából.

Az Átfogó Minőségvezetési Rendszer (Total Quality Management) központi minőségbiztosító algoritmusa célirányosan oldja meg a vizsgált rendszer minőségkritikus problémáit.

A következő oldalakon bemutatjuk e két innovációs eljárás modell-modul elv alapján szerkesztett algoritmusát, feltüntetve azokat a leggyakrabban alkalmazott műszaki-gazdasági módszereket, amelyekkel az adott (rész)feladat színvonalasan megoldható.

2.sz. táblázat

Az értékelemzés törzsmodellje és eljárási módszerei

Munkafázis	Munkalépés	Módszerek
Helyzetelemző és diagnosztikai fázis	1. Információgyűjtés, igényelemzés, a a termék jellemzése és leírása	Marketing(piackutatási) módszerek, statisztikai vizsgálatok, információs kérdéslisták, ABC elemzés, életgörbe elemzés, konkurencia analízis, műszaki-gazdasági prognózisok
	2. Funkciók meghatározása és rendezése	Hierarchikus funkcióséma, FAST. diagram, komplex rendszerek összemérése
	3. Funkcióköltségek megállapítása	Termékséma, KOURIM séma, funkcióköltség mátrix, közvetlen költségszámítás (Direct costing)
	4. A fukcióteljesítések bírálata	Funkcióértékelő függvények, döntéselméleti módszerek
	5. A funkcióköltségek bírálata	Fedezeti számítások, gazdaságossági elemzések, költségfelosztási technikák, döntéselméleti módszerek
Alkotó fázis	6. Megoldási módozatok keresése	Közvetlen szakértői módszerek, csoportos szellemi alkotó technikák, folyamatspecifikus innovációs módszerek
Értékelő fázis	7. Megoldási módozatok kidolgozása és szelektálása	Műszaki számítások és tervezés, gazdasági elemzések, előny-hátrány értékelés
Felülvizsgáló és terv fázis	8. A funkcióteljesítések vizsgálata	Műszaki számítások, igény-funkció illesztés
	9. A megvalósíthatóság vizsgálata	Szerkezeti analízis és szintézis, modellezés, beszerzéselemzés, technológiai illeszkedés vizsgálat, forráselemzés

Munkafázis	Munkalépés	Módszerek
	10. Gazdasági vizsgálat	Fedezeti számítások, gazdaságossági elemzések (megtérülés-vizsgálat stb.)
Javaslati és bevezetési fázis	11. Az optimális megoldási változat	Morfológia, komplex rendszerek összemérési módszerei, funkcióhatékonysági vizsgálat
	12. A javaslat előterjesztése döntésre	A javaslati anyag szerkesztési elvei, a kompetenciák tisztázása
	13. A megvalósítás tervezése	A kutatás-fejlesztés-bevezetés folyamatszervezési módszerei, az átfutási idő tervezése, hálótervezés, Gantt-diagram, a belső érdekeltségi rendszer illesztése

3.sz. táblázat

A minőségbiztosítás törzsmodellje és eljárásközi módszerei

Munkafázis	Munkalépés	Módszerek
Tervezési szakasz (PLAN)	1.Problémák keresése	Brainstorming (Check-list), NCM, egyéb alkotási technikák
	2.Adatgyűjtés és elemzés	Ellenőrző kártyák, hisztogramok, PARETO-elemzés
	3.Ok-okozati elemzés	Ok-okozat elemzés (ISHIKAWA-diagram), ok csoportosítás, okelemzés, folyamatelemzés, faktoranalízis, IF-THEN döntési fa, regresszió és korreláció számítás, rangsoroló módszerek (K.J.Shiba módszere stb.)
Cselekvési és végrehajtási szaksz (DO)	4.Javaslattétel (alkalmazásba vétel)	Vezetői előterjesztés

Munkafázis	Munkalépés	Módszerek
Ellenőrzési szakasz (CHECK)	5.Eredmény kiértékelés	Ellenőrző kártyák, hisztogramok, PARETO-elemzés
Beavatkozási szakasz (ACTION)	6.Szabványosítás	Műszaki módszerek
	7.Visszacsatolás (Problémák megoldása)	Brainstorming, NCM, egyéb alkotó technikák

Az innováció technikái a modellben szereplő eljárásközi munkalépések szakszerű és eredményes végrehajtását segítik elő. Az olyan típusú szervezési-modell formáit tartjuk az innovációs fejlesztés legkorszerűbb módjának, amelynek során a viszonylag állandó modell-tevékenység elvégzéséhez mindig a feladat konkrét jellegéhez legjobban illeszkedő, illetve a leghatékonyabb módon alkalmazható módszert (résztechnikát) vesszük igénybe. A téma és az eljárási modell sajátosságaitól függően a módszertani bankból hívhatjuk le az adott célra hatásosan igénybe vehető általános, vagy egy bizonyos tárgykörhöz, esetleg egyfajta eljáráshoz szorosan kapcsolódó ún. folyamatspecifikus technikát.

A módszertani bankban szereplő technikákat vagy tudományterületi (pl. statisztikai, szervezési stb.) elv, vagy pedig felhasználási cél szerint csoportosíthatjuk. Vázlatos felsorolásunk ez utóbbi, vagyis a funkcionális elv szerinti kategorizálást szemlélteti. Eszerint az innováció tevékenységlépésekhez:

- információs,
- prognosztikai,
- (veszteség)felmérő,
- tevékenységelemző,
- költségvizsgáló (kalkulációs),
- rangsoroló,
- alkotási,
- szakmai tervezési,
- összemérési,
- optimalizáló és
- egyéb (pl. kombinált)

módszercsaládok résztechnikái vehetők igénybe. Ezek közül választhatjuk ki az elvben megfelelőnek ígérkező egyszerűbb vagy bonyolultabb módszert, annak mérlegelésével, hogy az alkalmazás munkaigényessége kedvező arányban áll-e az illető részfeladat fontosságával, végső soron pedig a fejlesztés várható eredményével.

A módszertan elsősorban a résztechnikák választékában, számítógépes támogatásában mutat gyorsabb fejlődést, míg a világszerte kiforrottnak tekintett alapvető innovációs algoritmusok hosszabb távon is hatásos logikai lépéssornak bizonyulnak az alkotó munkához.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy egy vállalkozás - a piacgazdaság viszonyai között - elsősorban módszeres innovációs erőfeszítéseitől remélheti folyamatos versenyképességét, ezzel összefüggésben pedig eredményesebb gazdálkodását. Ne sajnáljuk tehát az innovációs nyereség realizálásához nélkülözhetetlen szellemi és anyagi befektetést.

Irodalom

1. Az értékelemzés alapfogalmai és eljárása.
Magyar Szabványügyi Hivatal. MI 8871-77.

2. Dr. Iványi Attila Szilárd: Innovációs politika és módszertan.
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1990.

3. Dr. Kaouro Ishikawa: What is Total Quality Controll?
The Japenese Way. (Prentice-Hall, 1985.)

4. Dr. Ladó László: Szervezéselmélet és -módszertan.
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1986.

5. Miles, Lawrence D.: Technique of Value Analysis and Engineering.
Mc-Graw-Hill Book Comp., Inc. New York, 1964. (Magyar fordítás:
KJK. Bp. 1973.)

6. Dr. Susánszky János: A racionalizálás módszertana.
Műszaki Könyvkiadó, Bp. 1984.

Kiss János

A marketing-orientált termékfejlesztés egyes kérdései

A "tudomány által hajtott" és a "kereslet által kényszerített" innováció elméleti kérdései

Az alcímben jelzett két megközelítés elméleti gyökerei Schumpeter (1980) és Schmookler (1966) munkásságáig nyúlnak vissza.

Schumpeter volt az, aki bevezette az innováció fogalmát a közgazdaságtanba. A gazdasági fejlődés leglényegesebb oka szerinte az innováció, a "kreatív rombolás" által felborított egyensúly, a disequilibrium. A növekedés motorja a vállalkozó, aki már meglévő ismeretekből merítve, és azokat újszerűen kombinálva vezet be újdonságokat a piacra. A vállalkozót az hajtja az innovációban, hogy az így elért időleges monopolhelyzet révén extraprofitra tegyen szert. A későbbiek során inkább azt hangsúlyozza, hogy az innovációhoz vezető K+F erőforrásigényes, melyet csak nagy monopóliumok, oligopóliumok képesek előteremteni. Ezzel egyben elismeri, hogy az innovációhoz vezető kutatás-fejlesztés vállalati feladattá vált.

Akár gazdaságon kívül keletkeznek a találmányok, akár nagyvállalatok K+F műhelyeiben, mindkét schumpeteri megközelítés alapján a növekedés motorja a technikai haladás. A "tudomány által hajtott" innováció hipotézis tehát Schumpeternél találja meg a maga elméleti hátterét.

Schmookler volt az, aki felhívta a figyelmet keresleti oldal fontosságára az innovációk létrejöttében. A beruházás, készletek, foglalkoztatás és az új találmányok számának alakulását vizsgálta a vasút, az olajfinomítás, a papíripar és a mezőgazdaság területén, 1900-1950 között. Azt találta, hogy a tőkeberuházások növekedése (amivel a kereslet alakulását mérte) vezetett rendszerint a gazdaság hullámzásában a mélypontról való elmozduláshoz, s nem a találmányok számának növekedése. Ezek alapján vonta le azt a következtetést, hogy a beruházások hullámzása kielégítőbben magyarázható külső hatásokkal, mint a találmányok létrejöttével; és megfordítva, a találmányok számának növekedése válasz a kereslet növekedésére. Szerinte tehát nem a műszaki fejlődés hatására nőnek a beruházások és jönnek létre új gazdálkodási tevékenységek. Ezért őt tekintik a "kereslet által kényszerített" innováció elméleti megalapozójának, és sokan a keresleti oldal túlhangsúlyozásával vádolják. Pedig Schmookler egy olló két szárához hasonlította az innovációt, amely a két szár (műszaki haladás és piaci kereslet) egymásrahatása útján jön létre.

Az innováció empirikus kutatásának "első nagy hulláma"

A hatvanas, hetvenes években számos empirikus felmérés készült, melyek az innovációra ható tényezőket, az innováció lényegét próbálták felderíteni. A vizsgálódások közös vonása, hogy nagy minták tanulmányozása alapján igyekeznek általánosítható következtetéseket levonni. A különböző megközelítések ellenére

szinte egyöntetű volt az eredmény, mely szerint az innováció már létező, kielégítetlen, illetve speciális piaci igények ösztönző hatásának következtében jön létre az esetek döntő többségében.

Utterback táblázatba foglalta a legjelentősebb tanulmányokat, melyek egyértelműen jelzik a "kereslet által kényszerített" innováció fölényét. (lásd az 1. táblázat).

1. táblázat

Tanulmányok	A piaci vagy termelési szükségletek által létrejött innovációk arány(%)	A műszaki lehetőségekből származó innovációk aránya (%)
Baker et al	77	23
Carter and Williams	73	27
Goldhar	69	31
Sherwin and Isenson	66	34
Langrish et al	66	34
Myers and Marquis	78	22
Tannenbaum et al	90	10
Utterback	75	25

Forrás: Utterback (1974)

Az adatok azonban csak fenntartásokkal fogadhatók el, hisz egyrészt a tanulmányok nehezen összevethetők, másrészt számos kategóriát nagyon felületesen kezelnek. Például legtöbben az eléggé tágan értelmezhető, parttalan "emberi szükséglet" vagy "potenciális kereslet" fogalmát használják. "Potenciális kereslet létezhet majdnem minden iránt a nap alatt, és a puszta tény, hogy egy innováció piacra lelt, aligha hozható fel bizonyítékként a ,kereslet által kényszerített, innováció elsőségének magyarázatában." (Movery és Rosenberg; 1982. 197. old.).

A sok esetben valóban jogos bírálatok ellenére nagy jelentőséget kell tulajdonítanunk e tanulmányoknak. Egyrészt óriási empirikus anyagot gyűjtöttek egybe, melyre máig is támaszkodnak tudományos kutatók. Másrészt megmutatták, hogy az innováció egy nagyon komplex folyamat. Nem lehet egyik vagy másik tényezőt kiemelni, legyen az a tudomány vagy a fogyasztói igények, mint egyedüli, alapvető meghatározója az innovációnak. A "technology push - demand pull" vitát tehát nem oldották meg, de minőségileg magasabb szintre emelték.

Ma egyébként inkább az az elfogadott, hogy a bázis vagy radikális innovációk esetében a tudománynak és a technológiának van nagyobb szerepe, míg továbbfejlesztő innovációknál a piac húzóerejének. Ebből következően az államnak megfelelően kell támogatnia az alapkutatásokat, s ugyanakkor olyan gazdasági környezetet kell teremtenie, illetve létrejöttét elősegítenie, ahol a piaci kereslet ösztönzi az innovációkat.

Az alapkutatások területén persze az USA és néhány fejlett ország kivételével a többieknek csak bizonyos részterületeken lehetnek reményeik. Igaz ez olyan országra is, mint például Dél-Korea, de épp az amerikai és európai piachoz igazodó exporttermékek révén olyan gazdasági eredményeket ért el, amelyek ma már megfelelő anyagi forrásokat jelentenek a rés csökkentésére.

Megfelelő környezet hiányában tehát a tudományba invesztált pénz nem hasznosul hatékonyan, hisz a piac nem ösztönöz újabb és újabb továbbfejlesztési lehetőségek keresésére.

Az innováció lényegének fogyasztó orientáltságú megfogalmazása

Egy innováció, melynek akár tudományos, műszaki felfedezés, aklár egy észlelt piaci szükséglet a kiváltója, akkor tekinthető sikeresnek, ha üzleti haszonnal értékesül. Végülis az innováció nem lehet öncél, sokkal inkább eszköze a vállalat sikeres működésének. A végső itéletet a piac mondja ki, a piac igényeinek kell megfelelnie.

A marketing koncepcióhoz illeszkedik az innovációnak egy olyan definíciója, mely szerint az innováció a fogyasztói igények kielégítésének új módja. (O'Hare; 1988).

E tágabb megfogalmazás azt emeli ki, ami minden innovációban közös, legyen az csúcstechnológián alapuló radikális új termék vagy egy újfajta üzlethálózat kiépítése.

Még csak az sem szükséges, hogy az új termék vagy szolgáltatás nagyobb teljesítményű, vagy magasabb színvonalú legyen az előzőeknél. Egy termék nyújthat azáltal is többletet a fogyasztónak, hogy egyszerűbb, kényelmesebb a használata. Az az angol üzletember pedig, aki felismerte azt az igényt, hogy az emberek szívesen vennék, ha a nagyvárosok belső kerületeiben is lennének boltok, ahol olyan mindennapi közszükségleti cikkeket lehetne kapni, amit általában a heti nagy bevásárlásoknál vesznek, de ha hét közben véletlenül kifogy, jó lenne ha nem kellene kikocsikázni érte a szupermarketbe, szintén innovációt hajtott végre. Pedig ezek a boltok kis alapterületűek, s összehasonlítva a szupermarketekkel jóval szegényesebb az áruválasztékuk. Az innováció lehetősége tehát minden vállalat számára adott, nem csak felfutóban lévő, de érett iparágakban is.

A legfontosabb tehát a fogyasztói igények állandó figyelemmel kísérése. Az alapvető kérdések: Mire van igazából szükségük? Hogyan tudnánk ezt az eddigieknél jobban kielégíteni? A fogyasztók bevonhatók a fejlesztési folyamatba is. Igy tulajdonképpen a "legilletékesebbektől" közvetlenül szerezhet információt a vállalat a piac kívánalmairól. Miért pont azok ne szólhassanak bele a fejlesztésbe, akik majd felhasználói lesznek az új terméknek, akikért az egész folyamat van?

Elsősorban termelési eszközöknél, ahol a speciális igényeknek nagy a jelentősége, valamint radikális innovációknál szokták hangsúlyozni a fogyasztókkal való együttműködés fontosságát. Persze van erre mód fogyasztási cikkek esetében is. Például egy új sportcipő kifejlesztésénél a sportolók sok fontos szempontra hívhatják fel a figyelmet.

Azért íme néhány ok, amiért a vállalatok idegenkednek a felhasználók korai bevonásától a fejlesztési folyamatba: (O'Hare; 1988.).

- A partnerek gyengeségként fogják majd fel. "Bajban vannak és most tőlünk várnak segítséget." (Pedig a vállalatok általában nem így gondolkodnak, sokkal inkább megtiszteltetésnek veszik a felkérést.)
- A fejlesztési folyamatban óhatatlanul felmerülnek nehézségek, tévedések, újra kell gondolni néhány dolgot, ami így kitudódik, s rontja a cég jó hírnevét.
- A versenytársak könnyebben ellophatják az ötletet, leutánoznak bennünket, vagy gyorsabban lesznek képesek válaszlépésekre.

E veszélyeket azonban (melyek nem is tűnnek olyan nagynak) bőven ellensúlyozza az ebből eredő haszon.

Előfordulhat, hogy a felhasználók maguk meg is valósítják ötleteiket, a találmányt csak át kell venni. Ilyenkor csak az üzemszerű termelés kialakítása és a termék értékesítésével kapcsolatos marketing feladatok maradnak a vállalatra. E termék lehet olyan csúcstechnológiát képviselő műszer, melyet azért fejlesztettek a feltalálók, mert szükség volt rá a munkájukban, de a piacon ilyen nem volt található, és lehet egy sütemény vagy tészta recept is, amit egy ügyes háziasszony "fejlesztett" ki.

A K+F és a marketing kapcsolata a fejlesztési folyamatban

Az eddigiek alapján úgy tűnhet, hogy az innováció "kereslet által kényszerített" (demand-pull) típusának tulajdonítunk csak jelentőséget, mondván, hogy az innovációnak a piaci igények kielégítésére kell irányulnia. Erről azonban nincs szó, a kutatás-fejlesztésnek, mint az ötletek forrásainak természetesen fontos a szerepük.

Bárhonnan ered is azonban az ötlet, a vállalat célja csak az lehet, hogy piacképes termék szülessen.

A K+F, a technológiai, a marketing, a maga piaci ismereteivel megpróbálja optimalizálni a fejlesztendő termék jellemzőit, a piaci elfogadhatóság határai között. A lényeg tehát nem az, hogy "push" vagy "pull" jellegű az innováció, hanem az, hogy a marketing és a K+F szorosan együttműködjék, s folyamatosan kicserélje információit már a fejlesztési folyamat kezdetétől.

Az sem következik az innováció általunk adott definíciójából, hogy a fejlesztési folyamatot a marketingnek kell vezényelnie. A marketing orientált innováció nem e funkciónak a fejlesztési folyamatban játszott dominanciája, hanem az egész vállalatot átható "integráló eszme", a marketing - vagy talán pontosabban, fogyasztói - orientáció által valósul meg.

Egy vállalaton belül e két funkció szakemberei között legerősebbek a szociokulturális különbségek, legtöbb a konfliktusveszély. Az eltérő képzettség eltérő szemléletet szül. Mérnökök és közgazdászok sokszor nehezen értik meg egymást, sztereotípiák élnek köztük egymás munkáját illetően. A mérnökök könnyebben alakítanak ki kapcsolatokat, jobban megértik magukat más vállalatok mérnökeivel, mint saját vállalatuk üzletembereivel. A mérnökök időorientációja hosszabb, míg a marketing szakemberek általában rövidebb időhorizontban gondolkodnak. A marketing szakemberek inkább a piaci sikert értékelik, még ha nem is hoz túl nagy profitot, még a mérnökök sokszor csak a technikai jellemzőkkel törődnek, személyes szakmai ambícióik megvalósulását látják az általuk fejlesztett termékben.

Problémák e téren azoknál a vállalatoknál jelentkeznek legkevésbé, amelyek valóban magukévá teszik a marketing koncepciót. ("A siker nyomában" című könyv példák tucatjaival szolgál arra nézve, hogy a mindenki által osztott közös cél, a fogyasztók maximális kielégítése, a kiváló vállalatok szakembereit mennyire közel hozza egymáshoz, a szervezeti falak szinte leomlanak.)

Mérnökök és marketingesek kapcsolatát a felső vezetés erősítheti közös jutalmazási rendszer kialakításával, de azáltal is, hogy érezteti a felekkel, hogy milyen nagy jelentőséget tulajdonít, s milyen fontosnak tartja az ő jó kapcsolataikat. Vagy például a Sony-nál a műszaki szakembereket, nyomban munkába állásuk után, egy pár hónapig a vállalat értékesítési hálózatában foglalkoztatják, így

amellett, hogy közvetlen tapasztalatokat szereznek a fogyasztói igényekről, megismerik a kereskedlemi munkát, és az itt dolgozó munkatársaikat is.

Mint az utóbbi években néhány hazai tanulmány kimutatta (Hoványi; 1984, Koskovics; 1988) vállalatainknál a marketing nem játszott szinte semmilyen szerepet a termékfejlesztésben. A "technology-push" típusú innováció dominált, kevés figyelemmel a piaci igényekre. Lehet, hogy a fejlesztők számára nagy gyönyörűséget okozott egy-egy találmányuk még talán kiállításon vagy vásáron díjat is nyertek vele, azonban előfordult, hogy sohasem lett belőle piacképes termék.

A kényszer, hogy a fogyasztóorientáció és az innováció központi helyre kerüljön a vállalatoknál, a valódi piacgazdaság kiépülésével lassan megteremtődik. A lemaradásunk viszont olyan óriási, mind a technológiában, mind a management ismeretekben, amit magunktól nem tudunk leküzdeni, csak a külföldi működőtőke, s a vele együtt érkező szakértelem segíthet.

Mérnökök mondják, hogy 15-20 évvel ezelőtt, ha egy nyugati műszaki újdonságot a kezükbe vettek, szétszedték, kielemezték, s nyugodtak lehettek benne, hogyha kell pár hónap alatt ők is tudnak hasonlót konstruálni. Ma viszont sokszor hiába nézegetik, nem is értik az egészet, és egyszerűen reményük sincs, hogy belátható időn belül ezt a színvonalat utolérjék. Nem lesz könnyű tehát felkapaszkodni, a korszerű management ismereteket elsajátítani, de azt hiszem, a fogyasztót semmibe vevő, több évtizedes beidegződéseket, talán még nehezebb lesz leküzdeni.

Irodalom

1. Hoványi Gábor (1984): Az innovációs folyamatok iparvállalatainknál. Ipargazdasági Szemle, 3. sz.
2. Koskovics Zoltán (1988): A piacorientált termékfejlesztés elméleti és gyakorlati kérdései a magyar iparvállalatoknál. Mikrogazdasági Kutatások, tanulmány
3. Mowery, D. - Rosenberg, N. (1982): The influence of market demand upon innovation: a critical revieew of some recent empirical studies. in: Rosenberg, N.: Inside the black box: technology and economics. 167-225. Cambridge University Press.
4. O'Hare, M. (1988): Innovate! How to gain and sustain competitive advantage. Basil Blackwell, Oxford.
5. Schmookler, J. (1966): Invention and Economic Growth. Harvard University Press.
6. Schumpeter, J. (1980): A gazdasági fejlődés elmélete. Bp. KJK.
7. Utterback, J. (1974): Innovation in Industry and Diffusion of Technology. Science, February 621-626.

Dr. Kiss Lajos

A vállalati K+F és az értékesítés/marketing közötti koordináció a termékinnovációs folyamatban

Számos vállalat sikerét lehet az innovációra visszavezetni akár itthon, akár külföldön. Az innovációknak azonban árnyoldalai is vannak. Többek között az innováció gyakran magas költséggel jár, így a vállalat jövedelmezőségét rövid távon csökkentheti.

Veszélyekkel járhat az is, ha a felhasználókat, vásárlókat későn vonják be a folyamatba, avagy az innovációt nem megfelelő munkahelyi klíma veszi körül. Szűk látókörű és visszahúzó felfogás ha csupán költségnövekedést okozó rosszat látnak benne.

Az innováció eredményessége két komponens csoportot jelent:

- hatékonyságot,
- és az eredményességet.

Akkor hatékony az innováció, ha a megfelelő terméket választottuk ki az innováció tárgyának. Ezen túlmenően hatékonyság több aspektusát is megkülönböztethetjük.

A vállalkozói aspektus:

- Az új termékek értékesítése megfelel a terveknek, illetve túlszárnyalja azokat a piacbevezetés szakaszában
- A nyereség, illetve fedezeti célok elérése vagy túlszárnyalása a piaci bevezetés szakaszában

A felhasználói aspektus:

- Az új termék vonzó ár/teljesítmény viszonyt jelent a felhasználó részére

A verseny aspektus:

- Az új termékekkel versenyelőnyök elérése a fontos minőségi paraméterekben
- a piacra lépés ideje megfelel az innovátor céljainak

A társadalmi-gazdasági aspektus:

- munkahelyteremtés
- környezetbarát gyártási rendszer

Az eredményesség alatt a megfelelő termék gazdaságos kihozatalát értjük.

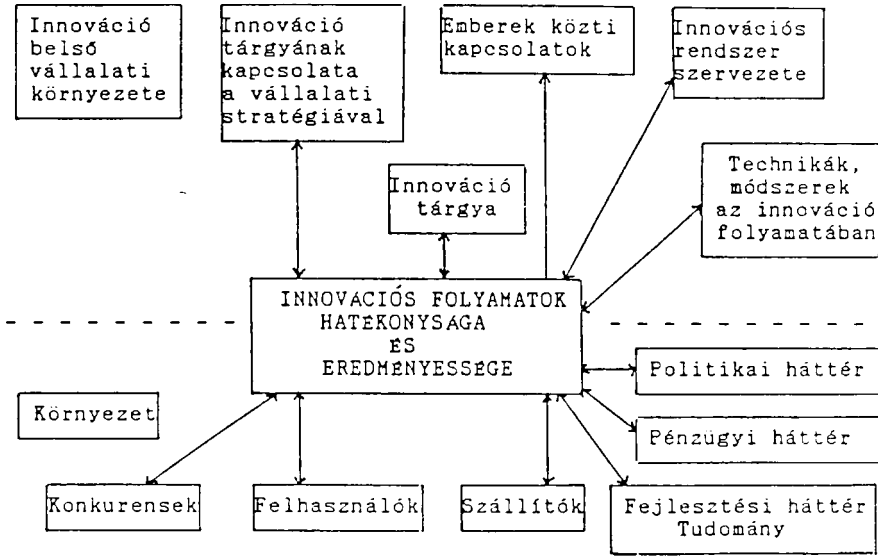
Nevezetesen:

- viszonylag alacsony költségekkel,
- viszonylag rövid idő alatt,
- megfelelő anyagi erőforrásokkal,
- a kapacitás optimális kihasználásával,
- elfogadható kockázattal.

Az innovációs folyamatok eredményességére ható tényezők az 1. számú ábrán láthatók.

1. ábra

Az innovációs folyamatok hatékonyságát és eredményességét befolyásoló tényezők



Az innovációs folyamatok eredményességére ható tényezők között újabban előtérbe került a benne részt vevő egységek közötti kapcsolatrendszer, összefüggések. Az ok az, hogy az innovációs láncban számos gyakran eltérő szemléletű, funkciójú és érdekű egység vesz részt.

Nevezetesen:

- K+F
- Értékesítés/marketing
- Pénzügy
- Termelés
- Felső vezetés
- Technológia
- Számvitel
- Beruházás

Az egységek az innovációs folyamat minden egyes fázisában rengeteg szálon kapcsolódnak össze. Számos közös feladatuk van, illetve lenne, ami sokszor nehézkesen, felemásan, vagy a másik fél részvétele nélkül valósul meg. Ezért az innovációs problémák gyakran metszéspont problémák. Az angol szóhasználattal interface-, a némettel Schnittstellen- problémák.

A 2. számú ábra (lásd a következő oldalon) az innovációs folyamat nagyvonalú interface-orientált modellje, ahol a szervezeti egységekre és a köztük lévő kapcsolatokra számos tényező hat.

Mit is jelentenek a szervezetek közötti metszéspontok?
Az innovációs folyamatban részt vevő egységek közötti
- kommunikációt,
- kooperációt,
- irányítást,
- koordinációt,
- és ellenőrzést.

A részt vevő egységeket elemezve megállapítható, hogy a K+F és az értékesítés/marketing kitüntetett szerepet játszik. A továbbiakban e szervezetek közötti összefüggéseket elemzem.

A K+F és az értékesítés/marketing szerepe az innovációs folyamatban

A termékinnováció két forrásból indulhat ki:
- a piaci igényből (Demand-pull),
- vagy a műszaki ötletből (Technological-Push).

A két megközelítést Chifton és Fyffe a következőképpen fogalmazza meg:
- "Keresd a szükségletet és megtalálod a terméket, amely kielégíti".
- "Találj egy termék- vagy szolgáltatásötletet, aztán határozd meg a szükséglet mértékét". (1)

A piaci igényből való kiindulásnál a piaci szívóhatás, a műszaki megoldásnál a vállalkozói nyomás jelentkezik. A két eltérő szemléletből azonban nem lehet levezetni, hogy az új termék kifejlesztéséhez csak a szóban forgó piac feltárása vagy kizárólagosan a műszaki találmány a fontos. Különösen Cooper vizsgálatai bizonyítják, miszerint a K+F és a marketing közti hiányos kooperáció az innovációs nagy számú bukásának fő oka.

Ez érthető, hiszen a két alrendszer közös célkitűzést követ: piacképes új termékek időben és a szükségletek által behatárolt kihozatalát.

Ebből kölcsönös függések következnek, amelyek a termékinnováción belüli mérföldkövek, stratégiák, intézkedések összehangolása nélkül figyelmen kívül maradnak.

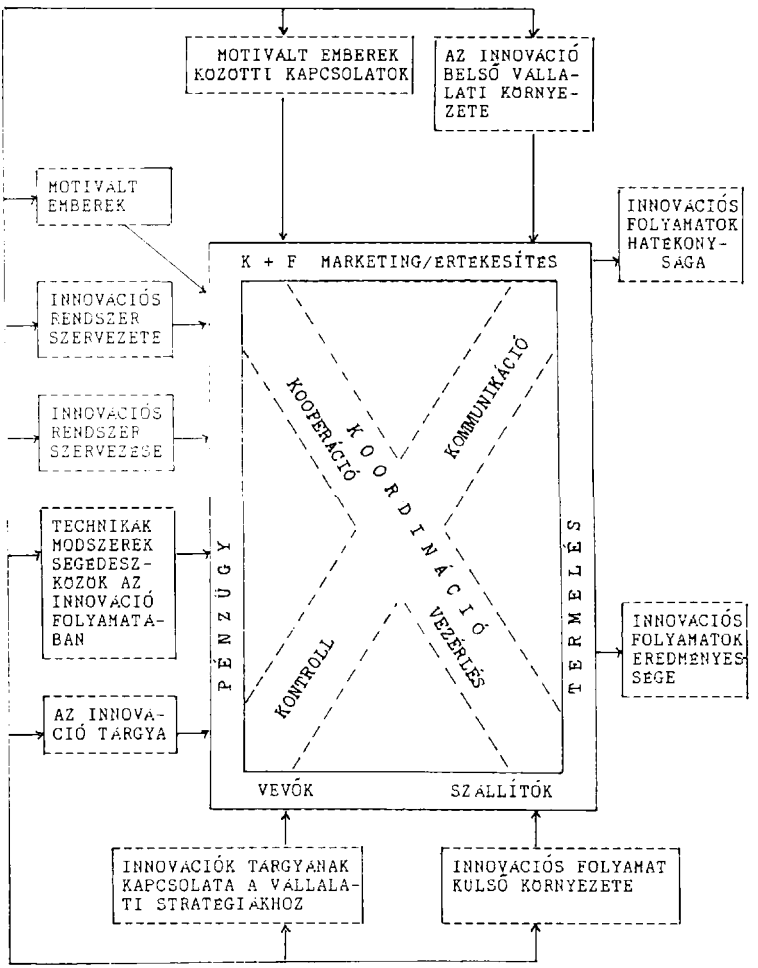
A K+F és az értékesítés/marketing metszéspontja

A metszéspont az a pont, ahol a két szervezet az innováció során találkozik. Ezáltal hatáskörátfedések és konfliktusok keletkeznek.

A metszéspont felfogható szervezeti pontként is, ahol az innováció során a K+F és az értékesítés/marketing különböző céljait és feladatait kell koordinálni, a döntéseket meghozni.

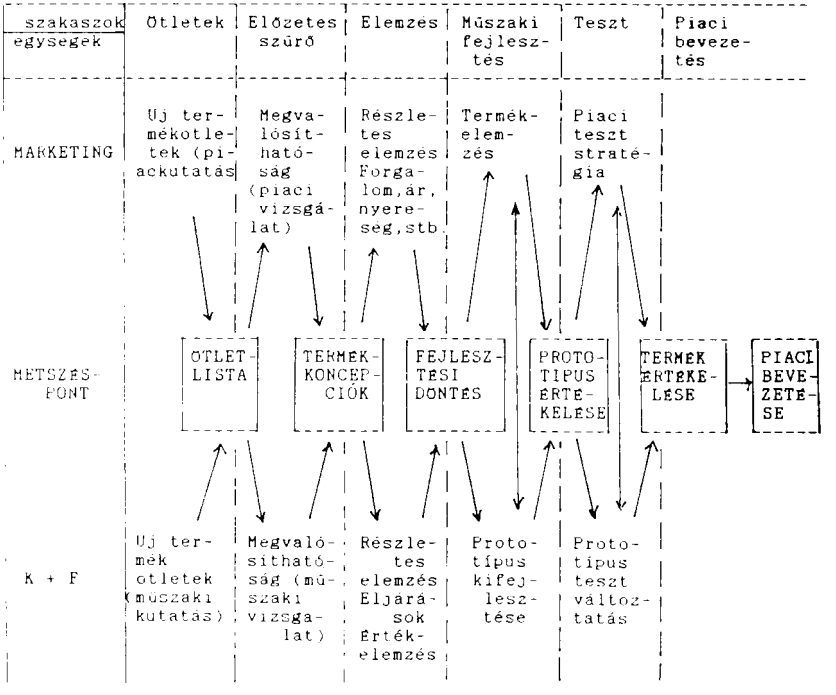
2. ábra

Az innovációs folyamat nagyvonalú interface-orientált modellje



3. ábra

Metszéspontok a termékinnovációban



Ezért a termékinnováció folyamatában fontos szerepe van e metszéspont irányításának.

Az innovációs folyamat e pontjait a 3. számú ábra mutatja. (Lásd az előző oldalon.)

A K+F és a marketing közti koordinációs igény

A koordinációs igénnyel kapcsolatban fontos leszögezni, hogy különbség van az objektív és valóságos igény között. Tudniillik, ha bizonyos információkat, szempontokat figyelmen kívül hagynak - ami gyakori - a döntési probléma egyszerűsítése céljából, akkor kisebbnek látszik az információs függőség.

A döntési probléma egyszerűsítése mögött személyi szempontok is meghúzódhatnak.

Így a K+F és az értékesítés/marketing közötti koordinációs igény kisebb az objektívnál.

A koordinációs igény kielégítésének eszközei:

Személyorientált eszközök

- team-ek felállítása az új termékekhez a K+F és az értékesítés/marketing specialistáiból,
- projekt szervezet létrehozása a termékinnováció idejére,
- vállalkozói egység kialakítása.

Műszaki-gazdasági eszközök

- prognózis- és elemző technikák,
- tervezési-döntési technikák (pl. hálótervezés),
- precíz, operatív részcélok megoldása a K+F és az értékesítés/marketing részére.

Irodalom

1. David S. Clifton, Jr-David E.Fyffe: Beruházási tanulmánytervek készítése és elemzése. KJK, Bp. 1981.

2. Marketing--Schnittstellen, Herausgegeben von G. Silberer, W.H.Engelhardt. Verlag C.E. Poeschel Stuttgart, 1989.

Marosi Miklós

Kis- és nagyvállalatok a magyar vállalatfejlődésben

A magyar vállalatfejlődéssel kapcsolatban egyre sürgetőbb az az igény, hogy a bürokratikus, nehézkes, monopolhelyzeteket képviselő nagyvállalatok helyébe rugalmas kis- és középvállalatok kerüljenek. Közismert az a képi jellemzés, miszerint a magyar vállalati rendszer fordított piramis, azaz túlsúlyban vannak a nagyvállalatok, s viszonylag csekély a kis- és középvállalatok jelentősége. A fejlett ipari országokban éppen fordított a helyzet, pl. Japánban az aktív keresőknek csupán 15 százaléka dolgozik nagyvállalatoknál, kb. 70 százaléka 300 fő alatti kis cégeknél. Mindenesetre bizonyos, hogy a magyar vállalati szervezeti rendszerről adott kedvezőtlen statisztikai helyzetkép valós volta aligha vitatható. Schumacher 1973-ban megjelent könyvének címe (Small is beautiful) a piramis talpára állítani kívánó kampány jelszava is lett. (1)

Úgy tűnik azonban, hogy a helyzet nem ilyen egyszerű. Aligha vitatható, hogy pl. a II. világháború után az autóipar látványos fejlődésében az autóipari óriásoknak volt döntő szerepük, vagy a gyors japán növekedés megszervezői a nagy japán konglomerátumok voltak, s nem kérdőjelezhető meg pl. az elektronikában az IBM, Hewlett-Packard, Sony és más mamutszervezetek úttörő, meghatározó szerepe. Drucker 1946-ban a General Motors-ról szóló könyvében írja: "... a dinamikus elem a lényeges ... és ez a mi társadalmunkban a nagy korporáció ... A Big Business megjelensée a nyugati világ történetében az utolsó ötven év legfontosabb eseménye." (2. 6-9. old.) Ez a gazdaságtörténeti helyzetkép sem vitatható különösebben.

"A kicsi a szép" (sőt hatékony) és a Big Business, a nagy kooperáció a legfontosabb: látszólag egymást kizáró tételek. A valóban a vállalatfejlődés egymással összefüggő jelenségeiről van szó.

Chandler ismert művében (3) a tőkés vállalatfejlődést úgy írta le, miszerint a kezdeti erősen vertikális szervezetű és erős centralizációval irányított nagyvállalatot a II. világháború után a diverzifikált multidivizionális váltotta fel. E mögött a fejlődéskép mögött a következő fő változásokat kell figyelembe venni:

- A vertikális termelési szervezet, Chandler szavaival: "az erőforrások felhalmozása" azt jelenti, hogy a nagyvállalat az "erőforrásokat" felvásárolta, létrehozta és a tulajdonjog alapján irányította azokat. Ford autója az ércbányától az acélműveken át a szereldékig saját termelési értéket képviselt.

Később, főleg a II. világháború után a fejlődés és a növekedés hatására és nyomására a tulajdonjog mellett és helyett a hatalom gyakorlásának más olcsóbb, rugalmasabb és hatékonyabb intézményei is létrejöttek licenc-, menedzsment-, kooperációs szerződések stb. formájában. A nagyvállalatokat óriási, néha több tízezernyi kooperációs beszállító kis- és középvállalat szolgálja ki, s ezek adják a nagyvállalat termelési értékének jelentős részét (a Toyotánál a 80-as években 85 százalát!). Japánban 1981-ben - Román Zoltán megállapítása szerint (4) a feldolgozóiparban a kis- és középvállalatok 2/3-a nagyvállalatok kooperációs beszállítója. A japán nagyvállalat (japán felfogás szerint) kizárólag saját magához láncolt kooperátoraival olyan szervezeti rendszert alkot, amelyben a nagyvállalati szektor nem 15, hanem (a 70 százaléknyi kis- és középvállalati szektor 2/3-át is figyelembe véve) 60-65 százalékot

tesz ki, és az önálló, független kis- és középvállalatok mindössze 20-22 százalékot képviselnek. Ebből a szemszögből nézve Japánban is fordított a piramis. Ezt azonban a statisztika nem tudja kimutatni, hiszen a kooperációs kötelékek, kapcsolatok nem képezik hivatalos statisztika tárgyát, s így a közgazdász információkészletéből az erre vonatkozó adatok is hiányoznak.

- A multidovizionális szervezettel megjelentek az önállóan készterméket előállító diviziók. Általános fejlődési jelenség, hogy a nagyvállalatok sok kisebb egységre bontják fel magukat, s e sok kis egységet a tulajdonjog alapján különféle struktúrák és kooperációs mechanizmusok segítségével működtetik a nagyvállalat érdekeinek megfelelően. Schumacher írja: "... ha egy meghatározott (szervezeti) nagyságot elérnek, gyakran arra törekszenek, hogy a nagy egészen belül kisebb egységeket alakítanak ki ... Sloan nagy teljesítménye is abban volt, hogy az óriási General Motorst úgy tagolta fel, hogy az értelmes nagyságú cégek kapcsolatrendszerévé vált." Szerinte a nagyságot illetően az emberi igények dualizmusa létezik. "Ma a gigantizmus istenítése alatt nyögünk. Ezért a kicsi előnyeire kell törekednünk... De ha a kicsi istenítése válna uralkodóvá, ellenkező irányú akcióra volna szükség." (l., 57-58.old.) "Meg kell tanulnunk tagolt struktúrákat kialakítani, amelyeken belül sok kisebb egységnek helye van. Ha ezt gazdasági gondolkodásmódunkkal sem vagyunk képesek felfogni, semmi sem segít." (l., 54.old.) A tulajdonjogon alapuló kapcsolatrendszereket, a struktúrák tagoltságát, a hivatalos statisztika ugyancsak nem képes megragadni.

Úgy tűnik, hogy a statisztika csak igen szűk szemszögből (létszám, termelési érték nagysága stb.) tud képet adni a vállalati nagyságról. Nem ad információt egyrészt a nagyvállalat és kooperációs háttériparának teljes komplexumáról, sem a nagyvállalatok belüli kis egységekről. Ily módon nem képes valamelyest is teljes képet adni a vállalati valóságról sem a közgazdasági elmélet, sem a gazdaságpolitikai gyakorlat számára.

Számunkra itt a "minta" a II. világháború utáni tőkés vállalati fejlődés, amelynek terméke

- a nagyvállalat, amely a tulajdonjogon kívüli intézményekkel, eszközökkel hatalmas kooperációs "háttéripart" és
- nagyvállalati struktúrájában sok önálló egységet, diviziót alakított ki.

(A tőkés vállalatfejlődés újabb fázisa az új, koncentrált, a jövő technológiáira összpontosító multidivizionális struktúra, amelynek egyik ismert reprezentánsa az új Daimler-Benz konszern. Ennek elemzésétől itt eltekintünk: mint követendő minta egyelőre igen távol van tőlünk.)

E mintához képest a magyar vállalatfejlődés gyökeresen eltérő volt. Az eltérés az 1949. évi "szocialista" átszervezésig nyúlik vissza:

- A vállalatokat kettős módon szakosították. Egyrészt az iparvállalatot a gyártásra korlátozták és külön vállalatokra, szervezetekre bízták a külkereskedelmi, belkereskedelmi, karbantartási, K+F, stb. funkciókat. Másrészt a gyártásban - ellentétben a fejlett ipari világban kialakuló diverzifikációval - az iparvállalatokat egy profilra igyekeztek szakosítani. Ehhez kapcsolódva a nagyvállalatok (pl. Weiss Manfréd, Ganz Rt. stb.) kisebb vállalatokra bontották fel, a kis és törpevállalatokat pedig összevonták. Az összevonások legtöbbször kis üzemek, pinceműhelyek stb. felvásárlásával, nagyobb üzemi épületbe költöztetésével is járt. Ezek az akciók a központi hatalom érvényesítésének biztosítását, a vállalatok jobb "irányíthatóságát" szolgálják. Ez volt az átszervezés

valódi célja, s nem a vállalati hatékonyság javítása, a nagyüzemi termelés előnyeinek kihasználása.

- A vállalatok kooperációs háttéripara megszűnt, illetve eleve nem fejlődhetett ki, tekintve, hogy a kooperációs kapcsolatok nem a vállalatok szervezési-fejlesztési akciói révén jöttek létre, hanem felülről periodikusan kiadott tervutasítások szabták meg azokat.

Ez a torz vállalattípus gyakorlatilag érintetlen maradt a decentralizáló 1953-1958-as kisciklusban is. Az ezt követő 1958-1965-ös doktriner ciklus az első nagy összevonások korszaka volt. Az összevonásokkal nagy- és kisüzemi munkákat vegyesen ellátó szervezetek jöttek létre. Megjelent ugyan a diverzifikáció, a "több lábon állás", de a szervezet, a belső kooperációk kiépítésének erőltetésével, anakronisztikusan vertikális maradt. A belső kooperáció kiépítése többé-kevésbé az "együttmaradást", a felbontás megakadályozását célozta, s az értelemszerűen ezzel járt, hogy a nagy szervezeten belül kisebb önálló egységek nem jöhettek létre: monolit, a schumacheri koncepciótól elütő nagyvállalati típus lett uralkodóvá.

Az 1965-1972 évi reformciklusban a vállalati szervezeti rendszer alig változott, 1972-1979 közti doktriner korszakban viszont újabb vállalati beolvasztások zajlottak le: főként a kooperációs szállító vállalatokat kebelezték be a kooperációt fogadó nagyvállalatok.

Itt is rá lehet mutatni a jelenség anakronisztikus jellegére: amikor a tőkés nagyvállalatok egyre nagyobb kooperáció hálózatot építettek ki maguknak, a magyar nagyvállalatok éppen ellenkezőleg az amúgy is gyenge kooperációs háttéripart "nyelték el".

1980-tól megindult a nagyvállalatok felbontása. A cél - egyebek közt - a nagyvállalatok arányának csökkentése, illetve a kisebbek arányának növelése volt. Valójában azonban csak horizontális, belső kooperációval egymáshoz nem láncolt egységeket lehetett önálló vállalattá szervezni, s ez édeskevés volt.

1984-től az újonnan létrehozott vállalati tanácsok szolgálják a monolit vállalati szervezet fennmaradását: az önálló vállalati létre áhítozó gyárak kiválását többségi szavazással általában mindig meg lehetett hiúsítani, újabban pedig a részvénytársaság, illetve a kft. jogintézményének nem mindig etikus felhasználásával "mentik át" nemcsak a hatalmat, de gátolják a vállalatfejlődést is.

Rá kell itt mutatni arra a fontos tényre, hogy az iparvállalati szervezetek erős vertikális jellege miatt a modern multidivizionális szervezet kialakítása igen jelentős nehézségekkel jár. A belső kooperáció kialakítása (pl. külön alkatrészgyártó és külön szerelő gyáregységek kialakítása) annak idején igen költséges beruházásokkal járt. Ezt a szervezetet külön-külön készterméketgyártó diviziókká átszervezni óriási rekonstrukciós költségekkel járna. Ez a tény általában nem kap figyelmet. Ismét a statisztika vezeti félre a közgazdászt, ha úgy véli, hogy pl. egy-egy ipartelep legyen önálló vállalat. Az esetek nagy részében ui. egy-egy ipartelep nem piackész terméket, hanem vállalati belső kooperációban piacra nem jutó félkészterméket gyártását vagy a technológiai folyamat valamely funkcióját látja el.

E helyzeten - a rekonstrukció magas tőkeigénye miatt - csak tőkét biztosító privatizáció segíthet. Valószínűleg igen kevés lesz azonban a belföldi és a külföldi magántőke ahhoz, hogy ezt az igényt kielégítse. Még kilátástalanabb "állami holdingoktól", alapítványoktól és másokat emlegetett "végső tulajdonosuktól" pénzügyi megoldásra várni.

A kooperációs háttérpiac megerősítése, kifejlesztése ugyancsak problematikus. A kisvállalkozások kevéssé hajlandók a rendezetlen sorsú nagyiparhoz kötni magukat, a zavaros gazdasági helyzet, a sorban állás és általában a bizonytalanság nem kedvez tartós kooperációs kötelezettségvállalásra a magyar nagyvállalatokkal szemben.

Konklúzióképpen annyit állíthatunk, hogy a tulajdonreform és az állam kivonulása s a fejlődésnek a piacra bízása nem elégséges gazdaságpolitikai megoldás. A történelemben még nem fordult elő olyan eset, hogy teljesen államosított gazdaság átalakult volna polgári magángazdasággá, s ezen belül az állami vállalatfejlődés átforduljon korszerű magángazdasági vállalatfejlődésbe. Ezért is az eddigieknél alaposabban kell felmérni a tervezett átalakítás várható következményeit.

Irodalom

1. E.F. Schumacher: Small is Beautifull, Blond, London 1973.

2. P.F. Drucker: Concept of the Corporation, Beacon Press, Boston, 1966.

3. A.D. Chandler: Strategy and Structure, Anchor Books, Doubleday, 1946.

4. Román Z.: A kis- és középvállalatok helyzete és jövője az iparban. Ipargazdasági Szemle, 1988. 3. sz.

Oszoli Ágnes

Illúziók nélkül az élelmiszergyártó vállalatok piaci alkalmazkodásáról

Az Agrárgazdasági Kutató Intézetben az utóbbi egy-két év vállalati felméréseinek, esettanulmányainak felhasználásával megpróbálunk választ adni arra a kérdésre, hogyan is értelmezhető az élelmiszeripari vállalatok körében a piaci orientáció, a piaci alkalmazkodás. A kutatásnak különös jelentőséget ad, hogy az élelmiszerek jelentős részét korábban is konvertibilis export-piacokon értékesítették, így ez az ágazat hagyományos tőkés-piaci jelenléttel és megfelelő tapasztalatokkal is rendelkezhet. Belföldön élelmiszerpiacunkat összességében az egyenletes ellátás, és a bővülő kínálat jellemezte. A terep tehát alkalmas lehet arra, hogy itt vizsgáljuk az állami vállalatok piaci reagálását. Munkánknak még nem jutottunk a végére, de néhány következtetésünket - úgy gondoltuk - érdemes lehet előzetesen is közreadni.

Az állami élelmiszeripar legtöbb szakágazatában korábban tröszt vagy országos nagyvállalat működött, amely az egyes vállalatok önállóságát jelentős mértékben korlátozta, mivel nem csak irányítási, hanem gazdálkodási feladatokat is ellátták. A tröszt terveiben alakultak ki a felvásárlási, termelési, értékesítési irányszámok, a különböző árak, illetve központi ármegállapításhoz szükséges információk, számítások. A bérek, a nyereség, a fejlesztési források elosztása is trószti szinten történt. A vállalatok önállóvá válásuk pillanatában gyakorlatilag nem rendelkeztek élő piaci kapcsolatokkal, s nem ismerték az egyes piacok helyzetét, állapotát. Szervezeti rendszerük is a trószti irányítás igényeinek megfelelően alakult ki. Jellemző volt, hogy a kereskedelmi részlegek általában a termelést irányító apparátus keretein belül, csoportonként, a harmadik, negyedik szintbe tartoztak, s többnyire a kiszállításokkal kapcsolatos papírmunkát intézték. Valamivel kedvezőbb helyzetben volt az alapanyag, nyersanyag beszerzéséért, felvásárlásáért felelős részleg, hiszen a mezőgazdasági termelők és az élelmiszerfeldolgozók közvetlen kapcsolatban álltak egymással.

Az önállóság elnverése után a vállalatok számára fontos és elengedhetetlen lépés volt a saját kereskedelmi apparátus kiépítése. Ennek üteme és mértéke persze iparáganként és vállalatonként is eltér. A legtöbb vállalatnál a külkereskedelmi értékesítést intéző export részlegek szerveződtek meg leghamarabb, bár tevékenységükben érdemi változást sokáig nem tapasztalhattunk. Szerepük volt ebben a korábbi monopolhelyzetű külker vállalatok létének, illetve azok központi sugallatra történő felemás átalakulásainak is. Az üzletkötést, a külföldi vevőkkel való kapcsolatot továbbra is többnyire ők szervezték. Az élelmiszerfeldolgozó vállalatokat a külkereskedelem technikai lebonyolítása, a hazai kivételi lista kötöttségei, a legnagyobb partnernek számító Közös Piac egyre bonyolultabb rendtartásai erősen visszatartották attól, hogy önállóan intézzék exportjaikat.

Igy viszonylag kevés élelmiszerfeldolgozót találunk, amely igényt tartott az önálló export lehetőségére, s még kevesebbet, amely ezzel ténylegesen élt is. Mindezek ellenére tanulságos az a folyamat, amelynek eredményeként néhány nagyvállalat levált a korábbi szak-

külkereskedelmi vállalatról. Ez a fajta önállósodás - egyelőre - a viszonylag nagy volument előállító és értékesítő termelőknek sikerült. Korábban, a függetlenedés első lépéseként - valamilyen jól védhető ideológiával - más külkereskedelmi vállalaton keresztül is kezdtek exportálni. Az értékesítésre szánt volument megosztották a hagyományos és az új szak-külkereskedelmi vállalat között. Újabban az önálló külkereskedelmi jogosítvány megszerzésével idézik elő ugyanezt az állapotot a nagyobb termelők. A külkereskedők ugyanis belátják, hogy az ilyen leválások veszélyeztetik korábbi forgalmukat s egyben zavarhatják jól bejáratott, hagyományos külpiaci kapcsolataikat is. Ezért megindult bizonyos egyezkedés a termelő és a külkereskedő között. Nyilvánvaló ugyanis, hogy az értékesítés termékstruktúrája nem gyártó-specifikus, hiszen viszonylag kevés a specialitás. Igy feltehetően a külkereskedőknek jelentős szerepük lehet abban, hogy melyik termelő áruját, milyen áron és milyen feltételekkel sikerül eladni. Az "üzleti játék" lehetőségével élve, jelentős kedvezményeket tudnak nyújtani a kiválni szándékozó termelőnek, hogy magukhoz kössék azokat továbbra is.

A termelők különböző módon reagálnak e "kedvezményekre"; van aki megelégszik ezzel a kedvezőbb alkupozícióval, de van amelyik ennek ellenére, véglegesen kitört a külkereskedelmi vállalat vonzásköréből és a teljes önállóságot választotta. Kisebb gyártó cégek is próbálkoztak ilyen módon előnyökhöz jutni, de velük szemben másként léptek fel a szak-külkereskedelmi vállalatok. Őket szigorúan "megbüntették", s a kedvezőtlen vállalati eredmények meggyőzően bizonyították számukra, hogy jobban járnak, ha nem kezdenek önállóskodni. Jelenleg a társasági törvény biztosít újabb lehetőséget a külkereskedelmi vállalatoknak, hogy a termelőket magukhoz kössék. Egy részük már átalakult az élelmiszerfeldolgozók részvénytársaságává, másik részük átalakulása folyamatban van. A magam részéről ezt a változást nem tekintem előrevivőnek, inkább a mai struktúrák konzerválását látom ebben.

A termelő vállalatok többsége tehát békésen megmarad a hagyományos szak-külkereskedelmi vállalatok érdekszférájában. Nagy részük megelégedéssel nyugtázta, hogy az önállóvá válása után, az új szervezeti rendszerben lényegesen közelebb került export-piacaihoz. Ez persze a gyakorlatban csak annyit jelentett, hogy az igazgatók és helyetteseik már viszonylag gyakran, évente többször is részt vettek 1-2 hetes, a szak-külkereskedelmi vállalat által szervezett üzleti utakon, s a külföldi vevők is rendszeresen felkeresték a vállalatokat. A változások iránya természetesen pozitív és előremutató, de mielőtt túlértékelnénk ezeket, csak annyi kiegészítést fűznék ehhez, hogy a vállalati vezetők többsége műszaki képzettségű és gyakorlati szakember, elvétve beszélnek valamilyen idegen nyelvet s lehet, hogy az is orosz. Példaként említem, hogy az egyik élelmiszerfeldolgozó vállalatunknál, amely milliárdos nagyságrendű konvertibilis exportot bonyolít le, sem a kereskedelmi igazgató, sem annak helyettese nem beszélt idegen nyelvet. Mindez valószínűsíti, hogy az érdemi üzleti kérdések nem a vállalati vezetők tárgyalásai során dőltek el. A vállalati export-ügyintézők, üzletkötők esetében nem sokat változott a helyzet, számukra továbbra is többnyire a papírmunkák végzése maradt. A szervezeti változások tehát eddig jobbára csak a kereteit teremtették meg a későbbi külkereskedelmi munkának, de a tartalmi átalakulás még a legtöbb helyen várat magára.

A vevők igényeihez, a piachoz való alkalmazkodást ezek a feltételek és körülmények is erőteljesen befolyásolják. Nyilvánvaló, hogy csak paszív alkalmazkodásról lehet szó. Ha a vevő konkrét igényekkel áll elő, akkor a magyar fél ezt teljesíti - ha tudja. Többnyire azonban nem tudja, mivel a kiszolgáló háttéripar fejletlensége folytán legtöbbször nem képes a kívánt határidőre és minőségben szállítani, például a szükséges csomagoló- és segédanyagokat, gépeket, berendezéseket. Ezért gyakori, hogy ezek beszerzéséről nem a magyar fél, hanem a megrendelő gondoskodik.

Ez a fajta "alkalmazkodás" viszont egyre kiszolgáltatottabbá teszi a magyar termelőt, hiszen egyszerű bérmunkát végez, amelynek minden paraméterét a megrendelő szabja meg s a feltételek egy jelentős részét is a vevő biztosítja. A kooperációban való részvétel tehát csak és kizárólag árkérdés lesz; a magyar partner bármikor lecserélhető lengyel, jugoszláv, cseh, esetleg román partnerre, ha azok kedvezőbb árajánlatot tesznek. Erre pedig mindig van esély, hisz nyugati vevőink többnyire kihasználják a kelet-európai országok deviza-szerzési kényszerét, s ezért gyakran kényszerítenek minket egymással árharcba.

Az elmúlt néhány évben azonban kedvezőbb tapasztalatok is születtek, s néhány vállalat megpróbált kitörni ilyen jellegű piaci elszigeteltségéből. Elsősorban az önálló külkereskedelmi jogot szerzett és azt gyakorló vállalatoknál figyelhetők meg jelentősebb változások. A külkereskedelmi tevékenységük fejlődésének eredményeként lassan átalakultak e vállalatok belföldi partneri kapcsolatai is. Az azonos profilú élelmiszeripari feldolgozókat általában nem jellemzi a horizontális kapcsolat, hiszen a specializálódás elég alacsony színvonalú az ágazaton belül. A külkereskedő vállalatok közül azonban körvonalazódni látszik egyfajta bedolgozói vagy bolygóvállalati rendszer. Kialakul egyfajta specializálódás s a munkamegosztásba bevonják a környező, azonos profilú üzemeket is, amelyeket - a nagy nyugati cégekhez hasonlóan - ellátnak csomagoló és segédanyagokkal, valamint gépekkel. Termékeiket pedig kis sorozatú saját gyártmányként értékesítik a külpiacokon. E vállalatoknak megváltozott a mezőgazdasági termelőkkel való viszonyuk is. Bérlet vagy egyesülés formájában közvetlen lehetőséget és érdekeltséget szereztek az alapanyag termeltetésben, ellátásban is. Ezáltal módjuk van arra is, hogy saját igényeik, illetve a piac követelményei szerint alakítsák a mezőgazdaságból származó nyersanyagok minőségét.

A közvetlen külpiaci kapcsolat által a vállalatok nemcsak a termelés, hanem az értékesítés szervezeti formáiról, intézményeiről a piac működéséről is konkrét tapasztalatokat, információkat gyűjthettek. Valószínű, ezen ismeretek késztethették e vállalatokat arra, hogy maguk is beépüljenek a piaci rendszerbe. Elsősorban a tartósító-iparban már találunk példát arra, hogy külföldi partnerrel vegyes vállalatot alapítottak (pl. Londonban, Hamburgban, Szalonikiben), amelyek a közvetlen kereskedelmi kapcsolatok szervezésében, a piaci információk gyűjtésében és feldolgozásában segítik az itthoni vállalatokat. Egy másik iparágban a szállítások időbeni lebonyolítására, a nagy külföldi piacokra való bejutás érdekében holland-magyar speditőr vállalatot alapítottak. Ezek a közös vállalatok teremthetik meg azokat a feltételeket, amelyek a jövőben biztosíthatják, hogy a magyar vállalatok közelebb kerüljenek a fogyasztóhoz. Jelenleg ugyanis a magyar termékek döntő hányadát nyers- vagy alapanyagként, közvetítő

kereskedők vagy továbbfeldolgozók vásárolják. Ugy tűnik, hogy a legújabbkori munkamegosztás eredményeként a fejlett ipari centrumok a magyar gazdaságot az élelmiszerek vonatkozásában is a perifériára szorították. A nagy területigényű, környezetszennyező tevékenységeket a központtól távoli térségekbe száműzik, míg saját érdekeltségi körükben koncentrálják a tőkeigényesebb továbbfeldolgozást, forgalmazást és az egész folyamatot átfogó műszaki fejlesztést. Mindez persze determinálja a jövedelemelosztást is; erősen leértékelődik a nyers- és alapanyag termelés, miközben a műszaki technológia s a feldolgozott késztermék pedig egyre drágább lesz. (Hasonló tendenciákat figyelhetünk meg a '70-es évek közepétől, például a textil-, a bőripar vagy akár a kohászat területén is.)

Ezt a szituációt a külföldi partnerek szeretnék hosszú távon is megőrizni. Ezért mindent megtesznek annak érdekében, hogy a magyarokat elzárják a közvetlen piaci jelenléttől. Bizonyítja ezt az egyik vállalat esete, amely régebben szeretne betársulni nyugati cégekbe. Eddig, ha a tárgyalásai előrehaladott állapotba kerültek, akkor azonnal megjelent a tőkeerős, nyugati konkurrencia, ráígért a magyar ajánlatra, s ezzel meghiúsította a magyar vállalat elképzeléseit. Az akció célját igazolja, hogy az így felvásárolt vállalatot, amellyel a magyar cég egyesülni akart, ezután felszámolták. Minden nehézsége ellenére a különböző felmérések tanúsága szerint - az önállóvá válás lesz a járható út a magyar élelmiszerfeldolgozók számára. Az eddigi fő fejlődési irány - a nagy szak-külkereskedelmi szervezetek közbeiktatása - nem segítette igazán a vállalatok külpiaci jelenlétét s emellett a tőkehiány akadályozza meg őket abban, hogy aktívan bekapcsolódjanak a világkereskedelembe. Nagy nyugat-európai partnereik valódi kereskedelmi funkciókat látnak el, adják-veszik a világ egyes régiói között az élelmiszereket. Ezzel szemben a magyar külkereskedők legfeljebb ügynöki feladatokat látnak el, a magyar terméket próbálják jól-rosszul eladni. Igy lehetséges például, hogy miközben a legnagyobb libatermelők vagyunk Európában, már a forgalmazást a nyugatnémet, holland, francia cégek uralják.

Nem sikerült megoldani a szak-külkereskedelmi vállalatokon keresztül a piaci információk áramlását, a termelőkhöz való közvetítését sem. Tudomásul kell vennünk, hogy ennek a termelőktől szervezetileg is elkülönült apparátusnak különérdekei vannak, s ezek érvényesítésére a leghatásosabb eszközük a piaci ismeretekkel való manipulálás. Nem véletlen, hogy mindig nagyon erélyesen és hangosan tiltakoztak, ha valamely intézkedés rést ütött monopol-pozíciójukon, s a piaci anarchiára, valamint a párhuzamos külkereskedelmi jogokból következő népgazdasági veszteségekre hivatkozva, többnyire sűrgős központi beavatkozást követeltek.

Márpedig olyan területeken is keletkeztek népgazdasági károk, amelyeknél biztosítva volt, hogy a külkereskedelem kézben tartsa az értékesítést. Példaként a húsipari gyorsérlelő üzemi beruházásokat említhetem. Az elmúlt években több vállalat igazgatója is - üzleti útja alkalmával - felfedezte, hogy a nagy nyugati élelmiszerüzletekben speciális, úgynevezett starter-kultúrás termékeket értékesítenek. 1988-89 folyamán 5 vállalat összesen 6200 t/év kapacitást hozott létre ilyen termékek gyártására. Belföldön a termék értékesítése alacsony szinten stabilizálódott, az exportpiacokon pedig a telítettség és az elégtelen piaci munka akadályozta a forgalom növelését. A jelentős beruházással megvalósított kapacitásokat nem tudják üzemeltetni, esetenként rubel-

relációjú exporttal próbálják levezetni az értékesítési problémákat. Megfelelő piackutatás, elemzés esetén e felesleges beruházások elkerülhetők lettek volna. Hasonló "túltermelési válság" körvonalai jelentkeznek a baromfiiparban is a hízottliba termelésében. Viszonylag jó áron, kedvező gazdaságossággal értékesíthető termék volt a libatoll és a libamáj, bár a felvevő-piacuk korlátozott. A nagy nyereség reményében egyre több termelő kezdett libát tartani, s folyamatosan épülnek a libafeldolgozó üzemek is. A piac felvevő kapacitása eközben nem változott, s az új belépők is ugyanitt szeretnék értékesíteni terméküket.

Mind a hús, mind a baromfiipari beruházások banki hitelekből valósultak, illetve valósulnak meg, s ez azt bizonyítja, hogy nincs ma Magyarországon olyan szervezet vagy intézmény, amelynek érdekében állna, hogy az értelmetlen beruházásokat megakadályozza, illetve valódi garanciákat követeljen a beruházóktól. A külkereskedelmi vállalatok nem felelősek a termelők beruházásaiért, a bankok pedig egyszerűen alkalmatlanok arra, hogy ilyen kérdéseket képesek legyenek reálisan elbírálni.

Az idézett problémák természetesen kiragadottak, s nem lehetett minden fontos, már eddig is feltárt összefüggésre kitérni. Annyi azonban nyilvánvaló, hogy a piaci folyamatokhoz való igazodás elsődlegesen vállalati feladat kellene, hogy legyen. Az eddigi konkrét adatelemzések azt bizonyítják, hogy a piaci hatások elsősorban a támogatások szintjét és mértékét, nem pedig a reálszféra folyamatait befolyásolták. Ezért mutatható ki a legtöbb élelmiszerexport esetében, hogy a konjunktúra változásaira mindig azonos módon "reagáltunk", emeltük a volument. Ha csökkent az ár, akkor azért, hogy a tervezett bevételt így is elérjük, ha pedig nőtt, akkor a nagyobb nyereség okán bővítettük a termelést.

Ha a gazdaság megújulására számítunk, akkor a piaci alkalmazkodási kényszert a központi szintről a vállalatok szintjére kellene sürgősen telepíteni. Természetesen ehhez különböző követelmények is kapcsolódnak, nevezetesen a vállalatokat alkalmassá kell tenni az alkalmazkodásra. Bizonyos feltételeket a gazdaságirányítás rendszerében kell biztosítani, de úgy vélem, hogy e témában a közgazdasági kutatásnak is vannak feladatai. Mindeddig elhanyagoltuk a konkrét piaci változások elemzését, figyelmünket jobbára az irányítás általános kérdései felé fordítottuk.

Dr. Pakucs János

K+F szervezet belső vállalkozási formái

A közel 1000 fős Magyar Szénhidrogénipari Kutató-Fejlesztő Intézet vezetése - működésének stabilizálása, illetve eredményességének növelése érdekében - 1984-ben úgy határozott, hogy a döntési jogok decentralizálásával azonos jogokkal rendelkező, egymásnak mellérendelt önelszámoló egységeket hoz létre. Ennek végrehajtása jelentős belső átszervezést igényelt. A szervezés során, illetve az önelszámoló egységek létrehozásánál figyelembe vettük, hogy

- a saját teljesítmények mérhetők, a felmerülő ráfordítások elhatárolhatók legyenek,
- a feladat ellátásához szükséges eszközökkel és munkaerővel önállóan lehessen gazdálkodni,
- a létrehozott szervezeti egységeket egy felelős vezető irányítsa, és létszámuk annyi legyen, amennyi egyrészről az önálló működőképességet biztosítja, másrészről az egyének munkájának eredményét még mérhetővé teszi,
- az önelszámolás működtetése gazdaságos legyen (a rendszer bevezetése következtében elért többleteredmény haladja meg az önelszámolás működési költségeit).

E szempontok alapján az intézeti tevékenységet három csoportra bontottuk:

- alaptevékenység,
- funkcionális tevékenység,
- belső szolgáltató tevékenység.

Mindegyik csoporton belül létrehoztuk a sepciális helyzetünknek megfelelő önálló (illetve önelszámoló) szervezeti egységeket.

Az alaptevékenység (kutatás, fejlesztés, tudományos és műszaki szolgáltatás, kísérleti gyártás) területén 18, egyenként mintegy 30-40 fős szervezeti egységet alakítottunk ki, lényegében a korábbi úgynevezett tudományos főosztályokból. Ezzel egyidőben, ezeken a szervezeteken belül megszüntettük a hierarchiát, az osztályvezetőket és a csoportvezetőket felmentettük.

A funkcionális tevékenység területén az egymással szorosabb kapcsolatban lévő tevékenységelemeket összevonva hoztuk létre a funkcionális önálló szervezeti egységeket. (l. sz. melléklet)

Belső szolgáltatás néven azokat az egységeket, illetve tevékenységeket különítettük el, amelyek az egyes szervezeti egységek változó igényeit esetenként elégítik ki. Ezek a számítóközpont, a marketing szolgáltatás, a nyomdai tevékenység, a fotoszolgálat, a másolás és a szállítás.

A szervezeti rendszer átalakításával egyidejűleg a döntési jogkörök jelentős részét is decentralizáltuk. A korábban az intézet vezetőinek vagy a funkcionális vezetők hatáskörébe tartozó hatáskörök (vállalkozási, illetve szerződéskötési jog, anyagbeszerzés, az összes munkáltatói jog, az eszközökkel való önálló gazdálkodás stb.) az önelszámoló szervezeti egységek vezetőinek a hatáskörébe kerültek. A teljesen önállóan és szabadon történő vállalkozás, illetve kötelezettségvállalás mellett az intézeti kontroll csupán a törvényesség betartására, valamint az intézet egészére negatív hatással járó vállalkozások megakadályozására terjed ki. A szervezeti egységek vezetői, illeszkedve az érvényes besorolási lehetőségekhez,

1. sz. melléklet

Funkcionális szervezeti egységek

- - Pénzügy, számvitel
  - = pénzügy
  - = számvitel
  - = anyagkönyvelés
  - = üzemgazdaság
  - = árképzés

- Igazgatás
  - = általános igazgatás
  - = nemzetközi tevékenység
  - = TÜK
  - = rendészet
  - = sajtó

- Kutatásszervezés
  - = vállalkozás
  - = iparjogvédelem
  - = információs szolgáltatás

- - Munkaügy
  - = munkaügy
  - = szociálpolitika
  - = bérelszámolás

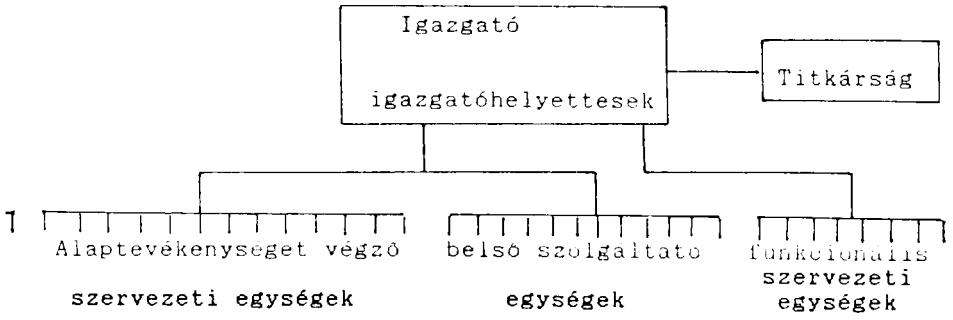
- Beruházás
  - = épületi, gép, műszaki beruh.
  - = állóeszköz-fenntartás
  - = üzemeltetés
  - = gondnokság

- Anyagellátás
  - = beszerzés
  - = raktározás
  - = gazdálkodás

- - Titkárság
  - = jogi tevékenység
  - = személyzet és oktatás
  - = munkavédelem
  - = energetika

2. sz. melléklet

SZERVEZETI FELÉPÍTÉS, VEZETŐI SZINTEK



főosztályvezetői beosztást kaptak. Ezzel az átalakítással az intézet korábbi, jóval merevebb (részben funkcionális, részben törzskari és kismértékben lineáris), bürokratikus szervezeti rendszere jelentősen egyszerűsödött. Létrejött egy dinamikus és a mátrix szerveződés lehetőségét magában foglaló szervezeti felépítés. A vezetési szintek száma a korábbi öt-hatról kettőre csökkent (2. sz. melléklet): az első szintet az intézet vezetése (igazgató, igazgatóhelyettesek), a második szintet az önelszámoló szervezeti egységek vezetői (főosztályvezetők) alkotják.

Az egész rendszer működését az igazgató közvetlenül irányítja, a minimális létszámú titkárság lényegében törzskari szervezetként működik, az igazgatóhelyettesek pedig bizonyos szakmai koordinációs felügyeletet gyakorolnak. Az önelszámoló szervezeti egységek belső hierarchikus szerveződés nélkül a gazdasági munkaközösségeknél (például Kft.-knél) jól ismert formában működnek. Mindenkinek a tevékenysége mérhető, illetve értékelhető. Érvényesülésük, illetve érdekeltségük kizárólag saját tevékenységétől, annak színvonalától, nyereségétől, függ. Egy esetleges nagyobb feladatra team formában természetesen összeszerveződhetnek.

Ahhoz, hogy az egyes önelszámoló egységek részére a belső érdekeltségi rendszer keretében meghatározott követelményeket időszakonként értékelni, elemezni és dotálni lehessen, jól szervezett belső információs rendszer kialakítására és működtetésére van szükség. Az információs rendszer alapját a vállalati szintű számvitel és a ráépülő üzemgazdasági tevékenység képezi. A kidolgozott és működő információs rendszerben az egyes szervezeti egységek számítógép segítségével feldolgozott és kiértékelt adatokat havi rendszerességgel kézhez kapják. A működéshez, illetve a döntésekhez szükséges közvetlen és közvetett költségek, továbbá a munkaügyi adatok a tárgyhót követő 10-15 napon belül állnak rendelkezésre.

Az egyes egységek sajátos feladataihoz - azok végrehajtásának biztosítására, ösztönzésére -, hozzá kellett rendelni a legjobban serkentő érdekeltségi elemeket. A belső anyagi ösztönzés célja, tartalma, valamint módszere tekintetében ismertek: az eredmény, illetve nyereségcentrikus, a bevételt növelő, a költségcsökkentő, és a mutatószámokon alapuló (mennyiségi, minőségi, érték stb. mutatók), érdekeltségi rendszerek.

Az intézetben a sajátosságokat mérlegelve, ezektől eltérő formában határoztuk meg az alkalmazható, illetve az alkalmazott érdekeltségi rendszert. Annak ellenére, hogy az intézet nyereségérdekelt, a nyereséget nem lehetett a szervezeti egységek érdekeltségének mérőszámaként alkalmazni, mivel a ráfordítások (és a bevételek) nem minden elemét képesek közvetlenül befolyásolni. Az árbevétel növelése vagy a költségcsökkentés önmagában szintén nem volt alkalmazható értékmutató, mert az intézeti eredményt önmagában sem egyik, sem másik nem határozza meg. Ezért szükség volt egy olyan mérőszám meghatározására, amelynek az alakulása a szervezeti egység tevékenységétől, annak piaci értékítéletétől és az ésszerű, takarékos gazdálkodástól egyaránt függ. Ezt a mérőszámot fedezetnek neveztük el.

A fedezet az önelszámoló szervezeti egység által elért bruttó bevétel - csökkentve a szervezeti egység által befolyásolható összes költséggel, illetve kiadással. Ahol a bevétel az intézeten kívüli megbízások árbevétele és az intézet más szervezeti egységétől kapott megbízások árbevétele, plusz az egség által kidolgozott szellemi termékek (szabadalom, újítás, szoftver) bevétele.

A költségek az egység állóeszközeinek fenntartási és amortizációs költsége, az alvállalkozói megbízások (intézeten kívüli, illetve belüli) és a közvetlen költségek (bér, anyag, egyéb költségek), a szervezeti egység által kidolgozott szellemi termékek költségei (fenntartási illeték, találmányi-, közreműködői díjak stb), valamint az összes egyéb szervezeti egység működését elősegítő, költségek (kiküldetés, munkásellátás, egyéb rezsi).

Az érdekeltség centruma tehát a fedezet. Az intézet tervezett céljainak elérése érdekében évente meghatározza az elérendő nyereséget. Kollektív döntés alapján hasonlóan meghatározzuk egyrészt a funkcionális egységek által felhasználható, az eredményes működéshez elengedhetetlenül szükséges, szervezeti egységenkénti minimális költségkereteket. Másrészt a kutatóhelyek "infrastrukturális" (telepek fenntartási költsége, karbantartás, értékcsökkenés, telekhasználati díj, energiaköltségek, takarítás költségeit).

E három szám összege az intézeti fedezet, amit a belső vállalkozási rendszerben működő, alaptevékenységet végző, valamint a belső szolgáltatást végző önelszámoló egységek között feloszlanak. A felosztás az első két költségelemnél létszámarányosan történik. Az infrastrukturális költségeket pedig az egyes szervezeti egységek által igénybe vett beépítési területtel arányosan (bérleti díj formájában) osztjuk fel, így késztetve az egységeket a helyiségekkel való ésszerű gazdálkodásra. A rendszer fontos eleme, hogy az önelszámoló egységek önállóan, várható feladataikhoz igazítva határozzák meg évente előre a létszámukat (ez az úgynevezett fedezeti létszám), valamint az általuk igénybe veendő laboratóriumokat, irodákat, műhelyeket. Ezek ismeretében számítja ki az intézet vezetése az önelszámoló egységektől elvárt, illetve a részükről "vállalalt" fedezetet.

Az egyes szervezeti egységek közül tehát az alaptevékenységet, valamint a belső szolgáltatást végző egységek saját maguk határozzák meg az általuk szükségesnek tartott létszámot. A funkcionális szervezeti egységek részére műszaki-gazdasági elemzés alapján közös "érdekegyeztetést" követően az intézet vezetése határozza meg a maximálisan foglalkoztatható létszámot. Az így kialakított létszámterv alapján az egyes szervezeti egységekre évente - előre részletesen kidolgozott és ismertetett szisztéma szerint differenciáltan - szétosztásra kerül a bruttó keresettömeg (alapbér, érdekeltségi alap, jutalom-, prémiumkeret stb.), amivel a szervezeti egységek vezetői teljesen szabadon gazdálkodnak. Felelősséggel dönthetnek abban is, hogy főállású vagy mellékállású, esetleg nyugdíjas dolgozókat alkalmaznak-e, illetve hogy a főállású dolgozók alapbérét pótlékkal, prémiummal vagy jutalommal kiegészítik-e. Az önálló szervezeti egységek vezetői az éves induló feltételek meghatározását követően minden szempontból teljes önállósággal rendelkeznek. Amennyiben feladataikat (vállalat fedezeti összeg) nem teljesítik, előre meghatározott arányok szerint csökken az éves szinten felhasználható keresettömegük, túlteljesítés esetén pedig nő. Természetesen lehetőségük van a létszám csökkentésére is ha a vállalt fedezeti összeget teljesítik, természetesen az eredeti keresettömegeť felhasználhatják. Szabadon dönthetnek abban is, hogy a fedezeti összeg túlteljesítése esetén a többlet keresettömeget a változatlan létszámhoz használják-e fel, vagy felvesznek dolgozókat.

Ez az érdekeltségi rendszer egyértelműen arra ösztönzi az alaptevékenységet végző szervezeti egységeket, hogy vállalkozzanak, aktív marketing tevékenységet végezzenek, szakmai profiljukat a

meglévő, vagy feltárt kereslet alapján változtassák, illetve tovább fejlesszék. Mindezt annak érdekében, hogy bevételeiket, illetve nyereségüket növeljék. A megrendelők igényeit és a gyakorlatot eredményesebben szolgáló, a fizetőképes "piachoz" jobban igazodó szervezeti egységek nagyobb árbevételhez (több megrendeléshez) jutnak, s ha az eredményes kutató-fejlesztő munkát takarékos gazdálkodás mellett végzik, fedezetük, anyagi elismerésük is nő. Az egyes szervezeti egységek természetesen egymással is szerződést köthetnek (belső kooperáció) - minden esetben megegyezéses áron - azokra a munkákra, amelyekre nincs saját kapacitásuk. A belső szolgáltatást végző egységek abban érdekeltek, hogy - szintén szerződés keretében -, szolgáltatási kapacitásaikat lekössék. Amennyiben a belső igények nem töltik ki a kapacitásukat, úgy hasonló feltételekkel külső munkát is vállalhatnak. Működésük, illetve fennmaradásuk egyértelműen attól függ, hogy az általuk meghatározott árért megfelelő színvonalú szolgáltatást tudnak-e biztosítani. Ellenkező esetben kapacitásukat - végső esetben a teljes megszűnésig - csökkenteni kell.

A funkcionális szervezeti egységek érdekeltsége ettől eltérő, de a keresettömeggel szintén teljesen önállóan gazdálkodhatnak. A felhasználás feltétele, hogy kielégítő színvonalon végezzék munkájukat és a meghatározott bruttó költségkeretet (amelyik a teljes működésüket bérrel együtt tartalmazza) betartsák. A létszámcsökkentésben érdekeltek, mert feladataik változatlan színvonalon történő elvégzése esetében is felhasználhatják a keresettömegüket. Amennyiben azonban a munkavégzés színvonala nem kielégítő vagy a költségkeretüket túllépik, úgy a keresettömegük arányosan csökken. Költségmetakarítás esetén felhasználható keresettömegük növekszik, maximálisan az alaptevékenységet végző szervezeti egységek átlagos keresetnövekedése mértékéig.

Az ismertetett belső ösztönzési rendszer minden eleme az intézeti szintű nyereség növelésének irányába hat. A nyereség növekedésével pedig növekszik az anyagi ösztönzésre fordítható rész. E két tényező arányba állítása jelenti azt az összhangot, amit az intézeti és az egyéni érdek a maximális teljesítmény érdekében megkövetel. A keresettömegen túlmenően - ami tartalmazza a munkabért, jutalmat, prémiumot, részesedést - az intézeti eredmény növelése érdekében egyéb ösztönző elemeket is beiktattunk. Ezek az intézeti keresettömeg több, mint 20 százalékát teszik ki, és az adott szervezeti egység által elért nyereség arányában használhatók fel. Ezek a keresetszabályozástól független, lényegében költség terhére történő kifizetések, mint például a találmányi díj, a közreműködői díj, a haszonrészesedésből képzett eredményérdekeltségi alap, a szerzői díjak (szoftver stb), valamint az egyéb pályázati díjak.

Fontos eleme a komplett érdekeltségi rendszernek az az évente kiírt pályázati rendszer is, amelynek segítségével az egyes szervezeti egységek többlet pénzügyi lehetőséghez jutnak. A pályázat alapján elnyert összegből a szervezeti egységek olyan új szellemi eredményt vagy terméket fejleszthetnek ki (korábban ez volt az úgynevezett) saját kezdeményezésű kutatás), amelynek bevezetésével, értékesítésével többlet bevételhez juthatnak. Ezeknek a pályázatoknak a forrása a múlt évi nyereség. A teljes árbevételnek körülbelül az 5 százalékát fordítják erre a célra. A pályázatok elbírálásánál az a legdöntőbb szempont, hogy a pályázó szervezeti egység az általa megpályázott összeget mennyi idő alatt tudja az intézeti központi forrásba - kamatmentesen - visszatéríteni. Ez a

rendszer is már három éve működik, így a visszatérített összegek jelentős többletforrást képeznek újabb pályázatok kiírásához.

A belső vállalkozási rendszer bevezetése óta eltelt három év alatt az egyes szervezeti egységek piachoz való alkalmazkodása növekedett, tevékenységük szerkezete ennek megfelelően módosult. A rendszer alkalmazásával elsorvadt az adott feltételek mellett életképtelen egység, vagy tevékenység. A piac által igényelt tevékenység bővítése és ezzel együtt a spontán, nem felülről kezdeményezett munkaerő-átcsoportosítás természetessé vált. Konkrétan: 1985 és 1989 között a szervezeti egységek 75 százaléka túlteljesítette tervét, de az eltérő - 5 és 70 százalék közötti - túlteljesítések miatt mégis lényeges, közel tízszeres (!) különbségek alakultak ki a különböző vezetők és a különböző egységekhez tartozó dolgozók mozgóbére között. A számítógéppel működtetett rendszer érzékenységét mutatja, hogy 90 százalékos teljesítménynél a kitűzött mozgóbérnek már 80 százaléka került megvonásra. Az eltelt öt év tapasztalata alapján már jól ki lehet választani, illetve jól meg lehet határozni a szinte állandó piaccal rendelkező és ennél fogva stabilan jó teljesítményt nyújtó egységeket, és hasonlóan kiválaszthatók a bizonytalanok, a piac értékítéletének kevésbé vagy egyáltalán nem megfelelő egységek.

Az intézeti eredmény az érdekeltségi rendszer bevezetése óta egyenletesen növekszik és a piachoz való alkalmazkodás szándéka a tevékenység szerkezetének módosulását eredményezte. Jelentősen növekedett a szolgáltatás és kísérleti gyártás jellegű tevékenység, a lényegében változatlan K+F volumen mellett. A találmányok értékesítésével kapcsolatos egyéni érdek általában minden kutatóhelyen megtalálható. Amióta azonban az érdekeltségi rendszer a találmány kidolgozásában résztvevő szervezeti egységeket is érdekeltté tette a licenciák értékesítésében, az abból származó árbevétel közel kétszeresére nőtt.

Dr. Pető Márton

Változó környezet - vállalati alkalmazkodás és magatartás

A gazdaságpolitikai célok, folyamatok a vállalati szférában valósulnak meg, ezért az egyre nehezebb és bonyolultabb gazdasági helyzetben megnő a vállalati magatartásvizsgálat; véleménykutatás szerepe. A Gazdaságkutató Intézet a rövid távú prognózisok készítéséhez több mint két évtizede rendszeresen végez ilyen tevékenységet.

A vállalati vélemények nyilvánvalóan csak a vállalati gazdálkodás várható irányát, tendenciáját jelzik; egyúttal a gazdálkodó szervezetek sajátos helyzetéből, érdekéből következő és a felmérés időpontjában érvényesülő "szubjektív" szándékokat, s ebből következően ellentmondásokat is tükröznek. A tapasztalatok szerint például a vállalatok a hozamokat, az eredményeket, a kedvező hatásokat (pl. export, világpiaci konjunktúra, belföldi értékesítési árszínvonal-változás, nyereség, átlagkereset) általában alábecsülik, helyzetüket a valóságosnál rosszabbnak prognosztizálják. Ugyanakkor a vélemények az erőforrások tekintetében (pl. létszám, anyagellátás, beruházás) inkább az optimális helyzetben való bizakodást, mintsem a realitást tükrözik. Túlbecsülik a kedvezőtlen hatásokat is (pl. begyűrűződő árváltozás, a vevők eladósodása, sorban állás stb.).

"Tudathasadásos" állapot

A vállalati magatartás természetesen nem fejezhető ki matematikai modellekkel, mértékekkel, hiszen azt a külső feltételrendszer (piaci, gazdasági, társadalmi, politikai, morális stb. környezet, irányítási rendszer), valamint a vállalat sajátosságai (a termelőerők fejlettsége, szervezettsége, belső mechanizmusa, a vezetés színvonala stb.) bonyolult kölcsönhatásban határozzák meg.

A külső tényezők közül az elmúlt évtizedekben a magatartás alakításában a központi irányításnak, a szabályozórendszernek volt meghatározó szerepe. A szabályozók állandó módosításával kapcsolatos vitákra jelentős energiát fordítottunk és minden évben szinte csodagyógyszerként vezettük be, illetve módosítottuk a kereset-, a jövedelem-, az ár stb. szabályozást, változtattuk oda-vissza az erőforrásterheket, fel,- illetve leértékeltünk, előre és utólag sokféleképpen adóztattunk. A vállalati magatartást sok esetben ellentétesen ható tényezők, bonyolult körülmények és nehezen kiegyensúlyozható követelmények figyelembevételével kellett kialakítani, hiszen a környezet a vállalati szférában nemegyszer szinte "tudathasadásos" állapotot hozott létre.

Ha a vállalat az elavult, veszteséges gyártmányt megszüntette: nyilvánosan bebélyegezték, hogy olcsó termékekkel nem látja el a lakosságot, ha a veszteséges exportot leállította, akkor a népgazdasági érdek ellen cselekedett. Ugyanakkor kifogásolták, hogy nem újítja meg termékszerkezetét. A felesleges létszámleépítés esetén támadták, viszont megrótták a termelékenység alakulása miatt. Az indokolt áremelést központilag nem engedték, viszont kifogásolták a piaci alkalmazkodás hiányát, az alacsony jövedelmezőséget. Állandóan sürgették a műszaki fejlesztést, a struktúraváltást, a világpiaci helytállást, de a forrásokat elvonták, a fejlesztéseket

megadóztatták, a korszerű gépek, produktív alkatrészek importját visszafogták.

Olyan gazdasági-társadalmi környezetben tehát, ahol az eltorzultan értelmezett demokrácia és a hatalom csúcsáig érő sok irányú és sok színű érdekösszefonódás, kiszámíthatatlanul pulzáló voluntarista központi irányítás érvényesül, igen nehéz a vállalati magatartást prognosztizálni.

Az 1988-1990-es évekhez hasonló sok irányú és alapvető változás évtizedek óta nem érte a gazdálkodó szervezeteket. Az adóreform, az árrendszer változtatása, a hatalmi-politikai rendszerváltás előkészítése, majd annak megvalósítása, és ezzel összefüggésben a gazdaság alapjait érintő széles körű intézkedések döntően megváltoztatták a gazdálkodó szervezetek környezetét, külső feltételrendszerét. A kölcsönhatásból következően mindez a vállalatokat alkalmazkodásra, magatartásuk változtatására kényszerítette.

Alkalmazkodás 1987-1989

A gazdálkodó szervezetek magatartását 1987 első felében alapvetően még az előző évek gyakorlata és beidegződése határozta meg. Az 1987. évi szabályozórendszerben - a keresetszabályozás kivételével - nem volt érdemi változás. A vállalatok az év elején az előző évekhez képest a nem rubelelszámolású exportlehetőség növekedésével, az exportérdekeltségük (az előző évi visszaesés után) fokozódásával számoltak (bérpreferencia, vezetői prémium). Már ekkor megjelent (később felerősödött) a konvertibilis exporttal kapcsolatos kivárási taktika, az alkupozíció megerősítése: az egyensúly romlása miatt a központi irányítás az év közepétől "kénytelen" fokozni a vállalatoknak nyújtott kedvezményeket, preferenciákat. A rubelelszámolású export nehezült, erősödött a nyomás a központi szervekre, a kontingensek növelése érdekében.

A központi irányítás még mindig hatalmi pozícióban működött, szervezte a piacot; importkeretet, bérpreferenciát osztogatott, az év elejére bérstopot rendelt el, pályázati alkurendszert, rásegítő intézkedéseket alakított ki stb. A vállalatok véleménye szerint a bérstop csak kárt okozott és céltalan volt, hiszen alapbéremelésre az első negyedévben általában egyébként sem került volna sor.

A vállalatok magatartását 1987 második felében már az 1988. évre való felkészülés, a megfelelő bázis kialakítására való törekvés jellemezte. Az 1988. január 1-jei árcsökkentést "megelőző" áremeléssel, a bérbruttósítást a létszám megtartásával és a kereset részesedési részének béresítésével, az újabb bérstoptól való félelem miatt is a béremelési lehetőség maximális kihasználásával védték ki. Általános volt a készletek feltöltése, a nem rubelelszámolású export és a nyereség lehetőség szerinti átcsúsztatása 1988-ra.

A vállalatok szerint az új feltételek késői, illetve elhúzódó megismerése miatt a gazdálkodás kialakítása 1988 első félévére tolódott át. A feltételek ismeretében a vállalatok úgy ítélték meg, hogy továbbra is a legnagyobb probléma a fejlesztés, a termelési szerkezet korszerűsítése tekintetében a valamelyest javuló, de még mindig erőteljesen korlátozott mozgástér. A gazdálkodó szervezetek általános véleménye szerint erősödött a vállalkozási készség és nőtt az érdekeltség a nyereség növelésében.

Az egyes területeken jelentős volt a bizonytalanság, sőt több esetben a vállalati szférában pesszimista hangulat és bizalmatlanság alakult ki. A vállalatok alkalmazkodását, magatartásuk megváltoztatását nehezítette az áremelkedéstől való félelem, a

rubelelszámolású exportlehetőség és a kooperációs kapcsolatok romlása, a fokozódó importgondok, a személyi jövedelemadó teljesítményvisszafogó hatása stb. Az első negyedévi árstop a vállalatok véleménye szerint semmit nem oldott meg, sőt erőteljes inflációt gerjesztett.

Már ekkor erősödtek a likviditási gondok, aminek a vállalatok szerint döntően a bankok nem megfelelő tevékenysége, a nem kellően megalapozott hitelvisszavonás volt az oka. A pénzügyi feszültségek, a magas reálkamat fokozta a vállalatok közötti pénzáramlást, illetve csökkentette a fejlesztést, főként új beruházások kezdését.

A gazdálkodó szervezetek magatartását 1988 második felében már az átmeneti állapot, az óvatos kivárás, a puszta túlélésre való berendezkedés jellemezte. Erősödött a fizetőképesség megőrzésére, a pénzügyi stabilitásra, továbbá a működőképesség (foglalkoztatás, kapacitáskihasználás) biztosítására való törekvés. Fokozódott a gazdálkodó szervezetek egymás közötti pénzügyi, hitelezési, importkeret - kereskedelmi tevékenysége. A gazdálkodás gondjain (pl. erősödő áremelési törekvés, romló beszerzési piac, rubelelszámolású export csökkenése) kívül növekedtek a következő időszakkal kapcsolatos bizonytalanságok: nőtt a központi irányítás iránti bizalmatlanságot gerjesztő hangulatkeltés (pl. rubelelszámolású exportszabályozás). Az 1989. évre való felkészülést az előző évekhez hasonlóan főként a készletek felhalmozása, az erőteljes bérkiáramlás, a bérklub lehetőségeinek maximális kihasználása, a termelési célú import növelése, az árak emelése, a növekvő ÁFA-visszatartás miatt a beruházások átcsúsztatása, a nyereség optimalizálása stb. jellemezte.

A gazdálkodó szervezetek szerint az 1989. év indulása viszonylag zökkenőmentes volt. A vállalatok úgy ítélték meg, hogy az irányítási, szabályozási rendszer 1989. évi fejlesztése valamelyest kedvezőbb feltételeket teremtett a vállalkozási készség kibontakozásához és a fejlesztések tekintetében kismértékben bővítette a vállalatok mozgásterét. Az import és a bérgazdálkodás liberalizálását jelentős előrelépésnek tekintették, bár az év folyamán - hullámzó intenzitással - állandóan kísértett a visszarendeződéstől való félelem. A liberalizálás tartósságával kapcsolatos bizalmatlanság miatt, valamint a leértékelés megelőzése érdekében az év első felében jelentős volt az import növelése, a készletek gyűjtése. Importverseny nem alakult ki. A belföldi tartós termelési kapcsolatok megszüntetésének kockázatát a vevők még árveszteség esetén sem vállalták.

A belföldi, de főként a rubelelszámolású piac fokozódó szűkülésének hatására a bruttó termelés több mint 2 százalékos csökkenése nagyrészt az év második felében következett be. (A IV. negyedévben 9, decemberben csaknem 24 százalékos volt a visszaesés.)

Az év folyamán a kereslet szerkezetében végbemenő átrendeződés - egyes rubelelszámolású piacok elvesztése, a hazai kereslet visszaesése, a konvertibilis export bővülése - nem járt együtt a struktúra korszerűsítésével, a nem hatékony tevékenység felszámolásával.

A politikai reform előrehaladásával kiéleződött a hatalmi válság. Állandósult a sztrájk lehetősége. A belső "béke" megőrzése, az infláció ellentételezése érdekében a vállalati magatartásban felerősödött a kereseteknek mindenárom, még a fejlesztések terhére történő növelése. A gazdálkodó szervezetek nagyobb része már az év első felében csaknem az éves béremelést végrehajtotta. Az év folyamán fokozódott az értékesítési árak emelésére való törekvés.

Felerősödött a vállalati szervezeti struktúra erőteljes átalakulása. A gazdálkó egységek által kezdeményezett decentralizációs lépések, valamint az új vállalkozások létesítése következtében 1989-ben csaknem 4600 új gazdálkodó szervezetet (28 százalékát az iparban, 30 százalékát a kereskedelemben) hozták létre. Az új társasági törvény hatására megélénkült a gazdasági társaságok, döntően a kft.-k alapítása. (1989. december 31-én az ipari szervezetek már 47 százalákánál a foglalkoztatottak száma nem haladta meg az 50 főt.)

Az új szervezetek azonban üzleti magatartásukat tekintve többnyire még a "hagyományos" modellhez alkalmazkodtak. Fő törekvésük a hiányhelyzetekből adódó jövedelemszerzési lehetőségek gyors kihasználása.

A vállalatok jövedelmi pozíciója a struktúra-politikai célokkal ellentétesen rendeződött át. Az alapanyag- és az energia szakágazatokban jelentős volt az árnyereség. A feldolgozóiparban (főként a gépipar és a könnyűipar egyes szakágazataiban) csökkent a nyereség, erősödött a vállalatok differenciálódása, nőtt a veszteséges szervezetek száma és aránya. A pénzügyi források hiánya (és a magas kamatteher) a gazdálkodók széles körének mozgásterét szűkítette. A fizetőképességi problémák fokozódtak. A sorban állás ugrásszerűen megnőtt. A likviditási gondok esetenként (főként az utolsó hónapokban) már a vállalatok közötti termelési kapcsolatokat dezorganizálta.

Vállalati magatartás 1990

Az 1990. évi vállalati magatartás összefoglalása előtt indokolt hangsúlyozni, hogy az említett vállalati vélemények és prognózisok ellentmondásainak a sajátos érdekeken kívűl egyéb gyökere is van. Nevezetesen: a gyorsan változó társadalmi, politikai és gazdasági környezet önmagában is ellentmondásokat, változó feszültségeket és problémákat takar, és ezt az alkalmazkodás csak felerősíti. Mindez a vállalati véleményben is tükröződik. A vállalati magatartást ez évben összefoglalóan a következő változó feltételrendszer determinálta.

- A gazdasági környezet ellentmondásai, feszültsége. Nemcsak a rubelpiac radikális szűkülése, a KGST-piac széthullása, a belföldi kereslet lanyhulása, egyes területeken a világpiaci konjunktúra befejeződése, a fokozódó importverseny jelentette a vállalatok számára eddig még nem tapasztalt feltételrendszert, hanem a pénzügyi, hitelezési gyakorlat, a társadalmi, politikai változás is döntően befolyásolta a gazdálkodást.

- A központi irányítás magatartása - a nagyobb kiszámíthatóság mellett - keményebb feltételeket teremtett a gazdálkodó szervezetek működéséhez. Megszűntek - illetve átalakulóban vannak - a vállalatok és a központi irányító szervek "kölcsönös" érdekeken alapuló kapcsolatai. A gazdálkodás liberalizálására, a privatizálásra, a vállalkozás-élénkítésére, a tőkeimportra, a szervezetfejlesztésre, az átalakulásra stb. vonatkozó törvények és egyéb jogszabályok egyre inkább új, a több évtizedes gyakorlattól alapvetően különböző magatartásformát kényszerítenek ki a vállalati szférában.

- Átrendeződik a vállalaton belüli érdekcsoport-rendszer, megszűntek a politikai-hatalmi gócok. A gyorsuló infláció felerősítette a bérnövelési törekvéseket, de a túlzott vagy alaptalan belső jövedelem-differenciálódás miatti felháborodást is. A struktúraváltás, valamint a szervezetfejlesztés, az átalakulás növelte a foglalkoztatás biztonsága iránti igényt.

- Válságba került a gazdálkodó szervezetek vezetése is. Az államigazgatási irányítás alatt működő szervezetek privatizálása, a vállalati tanácsok beharangozott megszüntetése, a gyárak, a gyáregységek önállósági törekvéseinek ösztönzése, a szervezeti átalakulás, a felszámolási eljárás gyorsítása, a vezetés és a politika újra történő rendezésétől való félelem stb. vezetői válságot idéz(ett) elő. Felerősödött a pillanatnyi személyi érdek érvényesítése és némileg háttérbe került a gazdálkodás, a termelés.

A fenti tényezők együttesen és egyidejűen a sajátosságoktól függően területenként eltérő intenzitással befolyásolták és határozták meg a vállalati gazdálkodást és magatartást és alakítanak ki enyhébb vagy súlyosabb vállalati válsághelyzetet.

- A piaci helyzet és az erőforrások alapján az idén az iparvállalatok és szövetkezetek bruttó termelésének volumene 4-6 százalékkal csökken. A visszaesésben az értékesítési szerkezet megváltozásának, a konvertibilis kivitel növelésének és a rubelelszámolású export jelentős visszaesésének van meghatározó szerepe. A vállalati magatartást erősödő konvertibilis exportörekvés és kényszer jellemzi. A sorbaállások növekedése is a termelés csökkenésének irányába hat.

- A termelés gyorsuló visszaesése még mindig nem párosul általános szerkezetváltással. A piaci kereslet szerkezetének változása igen erőteljes, azonban a vállalati reagálás erre továbbra is csupán a piaci visszavonulás - korszerűsítés hiányában - offenzíva nélkül.

A vállalatok szerint a fejlesztések és a termelési szerkezet korszerűsítése tekintetében a vállalati mozgástér évek óta tendenciájában lényegében változatlan, állandósult a tőkehiány. A strukturális problémákból, a növekvő műszaki elmaradásból következő feszültségek alig oldódnak. Lassú a piacváltás.

- A társas és a magánvállalkozások számszerű bővülése és erősödése 1990-ben tovább folytatódik, sőt a folyamat kissé gyorsul. Az irányítási rendszer valamelyest kedvezőbb feltételeket teremtett a vállalkozói készség kibontakoztatásához. (1987-ben a vállalatoknak még a fele, 1990-ben már közel 70 százaléka jelezte a lehetőség növekedését.)

- Az állami és szövetkezeti iparban foglalkoztatottak száma az előző éveket meghaladóan, 6-8 százalékkal csökken. A vállalatok szerint a bányászatban, a kohászatban és a gépiparban a kapacitáskihasználás csökkenésével, valamint a munkahely bizonytalanságával összefüggésben a létszámfogyás ennél nagyobb lesz. Az év második felében a vállalatok a munkanélküliség erőteljesebb növekedésével számolnak.

- A különböző vállalatpolitikai, társadalmi stb. okok miatt a vállalati gazdálkodás középpontjába ez évben is mindenáron az inflációt elérő vagy meghaladó bruttó átlagkeresetnövelés elérése került. Az iparban foglalkoztatottak átlagkeresete a vállalatok által prognosztizál 15 százalékkal szemben 20-25 százalékkal emelkedik. A tapasztalatok szerint mind az átlagkeresetnél, mind a belföldi értékesítési árszínvonalnál a prognosztizált (és alábecsült), valamint a tényleges értékek közötti különbség az infláció gyorsulásával egyre növekszik.

- A gazdálkodó szervezetek a termelés csökkenése miatti eredményromlást is az értékesítési árak emelésével igyekeznek ellensúlyozni. A belföldi árszínvonal a vállalatok által is gyorsulónak prognosztizált 20 százaléknál nagyobb mértékben emelkedik. Az ipari gazdálkodó szervezetek a belföldi beszerzéseiknél is jelentős árszínvonal-növekedéssel számolnak.

- A termeléscsökkenés, a begyűrűződő áremelés, a költségek (pl. bér, kamat stb.) növekedése miatt a vállalatok a mérleg szerinti eredmény visszaesését prognosztizálják. Különösen a feldolgozóiparban és a bányászatban nő a veszteséges gazdálkodó szervezetek száma, erősödik a vállalatok differenciálódása, és a gazdaság egyre kevésbé képes elviselni a felszámolások elodázását.

- 1990-ben tovább fokozódott az iparvállalatok likviditási gondja és égetővé vált a sorban állás problémája. A vállalati véleményekből is markánsan kitűnt egyrészt a gazdálkodó szervezetek általános eladósodásának terjedése, másrészt az, hogy a likviditási feszültségek, a romló pénzügyi helyzet ma már független a gazdálkodás hatékonyságától. A sorban állás többszörösen tovagyűrűződő hatása, a bevételek és kiadások ütemtelenségének növekedése stb. ugyanis a jövedelmező és a veszteséges gazdálkodó szervezeteket egyaránt negatívan érinti. (Jellemző pl., hogy a szállítók részére történő eladósodás növekedésével az 5 százaléknál alacsonyabb vagyonarányos nyereségű vállalatok 42 százaléka, a 20 százalékot meghaladó jövedelmezőségű gazdálkodó szervezetek csaknem fele számolt.) Ebből következik, hogy a sorban állás és a pénzügyi feszültségek feloldása csak sok irányú változtatásokkal és hosszabb idő alatt lehetséges.

A gazdálkodó szervezetek év eleji véleménye szerint is a vállalatok helyzete összességében 1990-ben az előző évinél erőteljesebben romlik. Ezt követően 1991-ben változatlanul rossz helyzettel, a munkanélküliség általánosabb növekedésével számolnak és csak 1991-ben jeleznek kismértékű javulást.

Alig vitatható, hogy az elmúlt három évben végbement politikai, hatalmi (gazdasági) rendszerváltás egyben a gazdálkodó szervezetek számára is új külső feltételrendszert teremtett. A kölcsönhatásból következően azonban az új közeghez való vállalati alkalmazkodás, az új magatartásforma kialakítása csak a gazdálkodó szervezetek belső feltételrendszerének alapvető módosításával együtt lehetséges. A belső tényezők közül jelenleg a vezetés színvonalát tartom (az egyik) kulcskérdésnek, mert e területen nagy a késés. Nem az elsőszámú vezetőre kell azonban csak gondolni, mert a világpiaci megméretéshez, az európai integrálódáshoz nemcsak ilyen színvonalú (elnök) igazgató, hanem gyárvezető, üzemvezető, művezető, de nem utolsósorban pénzügyi, számviteli, jogi, műszaki stb. szakember is nélkülözhetetlen. A tapasztalatok szerint az utóbbiak terén sem jóval kisebb az elmaradásunk.

A vállalati belső feltételrendszer kétségkívül időigényes átalakítása, a külső közeggel való kényszerű, konfliktusokkal járó összehangolása nélkül a gazdálkodó szervezetek alkalmazkodása, magatartás-változása is késik, s ezáltal még nehezebb helyzetbe kerülünk.

Rózsa Ernőné dr.

A kockázati tőke szerepe a K+F tevékenység, illetve a minőségbiztonság finanszírozásában

A kockázati tőke fontos tényező, ha fel kívánunk zárkózni az európai színvonalhoz mind a termék minőségét, mind a termelési kultúrát illetően. Az ipari piacgazdálkodásnak szinte a legfontosabb eleme a tőke. Az a tőke, amely nélkül - mint bebizonyosodott - nincs megfelelő színvonalú fejlődés, K+F, termelés, sem kereskedelem.

A kockázatban ki kell emelni az állam szerepét. Hazánkban mind sürgetőbbé válik a műszaki-gazdasági innovációkban rejlő lehetőségek kiaknázása, szakembereink tudásának kihasználása. Ambíciójuknak, vállalkozásuknak szabad teret kell adni, ehhez azonban tőkére van szükség. Az egyik ilyen lehetőséget a kockázati tőke biztosítja.

A "szunnyadó" vállalkozás felébresztéséhez olyan pénzügyi piaci környezet megteremtése szükséges, amely az innovatív vállalkozásokat támogatja. Ezt állami intézkedésekkel elő kell segíteni. Tudjuk, az innovációs vállalkozások sikere a piaci környezet innováció iránti érzékenységétől függ. "Mikroszinten" az innovációs vállalkozási készség és képesség jórészt a finanszírozási lehetőségektől függ. Kormányszinten a feladat ennél szélesebb körű. Átfogja a tudomány-, gazdaság- és pénzügypolitikát, az ösztönzők és szabályozók egész rendszerét, egyben számos szervezet együttműködésének összehangolását kívánja meg.

Mindenütt a világon a kormányzat feladata, hogy az innovációs vállalkozások kedvező környezeti feltételei létrejöjjenek. A technikai korszakváltás miatt mind a tőkeallokációban, mind a befektetésekkel foglalkozó intézmények gyakorlatában új feltételeket kellett kialakítani. Számos kormány hozott intézkedéseket, melyekkel elősegítette az innovációt.

Nyugat-németországban például mérsékelték a költségvetés újraelosztó szerepét, csökkentették az adóterheket, lassították a szubvenciók növekedését, az állami szabályozást visszaszorítva, nagyobb teret engedtek a piaci erőknek a gazdasági folyamatok alakításában.

Különféle állami programokban a hagyományos hitelezést állami támogatásokkal kombinálták, az új vállalkozások forrásait új alapokon működő befektető társaságok ösztönzésével biztosították, elősegítették a lakossági megtakarítások mobilizálását. Tőzsdereformokat hajtottak végre olyan induló új vállalkozások létrejöttéhez, amelyek még nem feleltek meg a normál tőzsdei feltételeknek.

Az amerikai védelmi minisztérium K+F programjainak polgári szektorokba átgyűrűző hatását és a japán műszaki és gazdasági fejlődésben nagy szerepet játszó állami koordináció felhozható példaként. Érdekes megvizsgálni, hogy amíg a japán vállalatoknál végzett K+F tevékenység két százalékát fedezik állami költségvetésből, addig az NSZK-ban ez 20, az USA-ban pedig 33 százalékot tesz ki. (Ebből 2/3 részt a katonai és űrkutatási rész tesz ki, s ezek döntő részét magánvállalatok végzik - igaz, ezek eredményeit a polgári célú tevékenységben is hasznosítani tudják.)

Ezek együttesen tették lehetővé a K+F kockázati tőkeágazat kialakulását. A példákat látva, elemezve s rendelkezve nemzetközi pénzintézetek erkölcsi és anyagi támogatásával, a Tudománypolitikai Bizottság hazánkban is megkezdte kísérleti jelleggel a K+F kockázati tőkeágazat létrehozását.

A kockázati tőke általában olyan tőke, ahol a befektető többet kockáztat, mint más, általános befektetés esetén. A nemzetközi irodalom sokféle értelmezése ismert. A hazai gazdasági körülmények között a legkönnyebben értelmezhető definíció a következő. A kockázati tőke valamely új ötlet, elgondolás vagy új technológia alapján specializálódott vállalkozás megalakítására és felállítására szolgál, nem csupán pénzalapot visz be a vállalkozásba, hanem új vállalkozás létrehozásához szükséges szakértelemnek, valamint piaci stratégiája, szervezése és vezérlése megtervezésének "inputja"-ként is szerepel. Ez egy hosszabb (5-10 év) távú vállalkozási folyamatot finanszírozó tőke, a befektetők abban bíznak, hogy siker esetén magas hozadékot biztosítanak. A vállalkozásban a befektető rendelkezik (még közös finanszírozás esetén is) a tőke nagyobb hányadával (40-60 százalék). Alapvető jellemzője, hogy nem korlátozódik a finanszírozásra, hanem minden esetben, amíg a befektetés meg nem térül, részt kíván venni a menedzsmentben (vezetésben, irányításban). (A szakirodalom nem tekinti kockázati tőkének a bankkölcsönt, a befektető vállalat tőzsdén vásárolt kötvényeit és részvényeit, lakóházakat, üzletközpontokat vásárló befektetéseket.)

A vállalkozói tőke és a kockázati tőke között erős átfedés van, gyakran azonosítják a két fogalmat. Hazánkban a szakemberek szerint e fogalomba tartozik valamennyi - az átlagosnál nagyobb kockázatot jelentő és nagyobb lehetőséget ígérő - befektetés, hitelezés, veszteséges vállalatot "átfordító" finanszírozás (a pénzalap eredetétől függetlenül), továbbá a megtakarítások és befektetések közötti közvetítői tevékenység is.

A kisvállalkozások finanszírozása nem azonosítható a kockázati tőke típusú finanszírozással. Ebben fontos szerepet kaphat mind a kockázati, mind a vállalkozói tőkefinanszírozás, de szükséges a hagyományos finanszírozási forma is (forgóeszköz hitel, valamint költség-támogatás, pl. berendezések lízingje, bérleti vásárlás stb.).

Ezt a finanszírozási formát olyan esetben is lehet alkalmazni, amikor nagyvállalatok egy K+F projektumot abbahagytak, és annak eredményeit az abban addig résztvevő kutatók, mérnökök más kutatásban hasznosítják.

A finanszírozásnak négy szakasza ismert:

- "magvető" pénzalap, ötletek, kutatási részeredmények továbbvitelének finanszírozására, amikor az elgondolás sem műszaki, sem kereskedelmi szempontból nem alakult ki határozottan;
- "beindítási" pénzalap, amikor létrehoznak egy olyan intézményt, amely elkezdi gyártani a termékeket, szolgáltatást;
- "kezdő" pénzalap, amikor a vállalkozás már működik, de vevőköre és gyakran termelési rendszere sem alakult még ki;
- "megszilárdulási" pénzalap, a már funkcionáló kisvállalkozások ígéretes piaci lehetőségeinek gyors kiaknázásához szükséges tőkenövelés finanszírozására.

Tekintsük át ezek után, hogy mi a fő feladat. Nemzetközi tapasztalatok alapján a vállalkozási kultúra megteremtése, a fékező elemek kiiktatása. Ennek megvalósításához szükséges:

- olyan társadalmi-gazdasági közszellem kialakítása, amely v
értékeli és elismeri a vállalkozás erőfeszítését, a kockázat jutalmát, j
vagyis siker esetén a magas jövedelmeket. Sikertelenség esetén eltűri a s
befektetések elvesztését, esetleg a vállalkozás felszámolását.
- A finanszírozáshoz szükséges alapok létrehozása.
- Könnyű, gyors eljárás a szükséges eredmények, jogosítványok k
megszerzéséhez.
- Törvényes keretek létrehozása a megtakarítások k
összegyűjtésének és a befektetési intézményrendszernek a s
kibontakozásához.
- Ösztönzési rendszer kialakítása a nagy kockázatot vállalóknak, j
adókedvezményekkel.
- Az állami monopóliumot jelentő termékek és szolgáltatások k
körének szűkítése.

Alapvető fontosságú, hogy minden ilyen irányú intézkedésben a s
kormány hosszú távú elkötelezettséget vállaljon. Hiszen még a s
fejlődésben élen járó országokban is - mint az USA, Anglia, f
Franciaország és az NSZK - a kockázati tőkeágazat kibontakozása egy- -
két évtizedet vett igénybe! A magyar gazdaságban ez nem ilyen n
egyszerű. A hagyományos finanszírozási (pénzügyi) forrást nem sikerült j
kielégíteni. Nem segítették az új ötletek, kutatási eredmények k
továbbvitelét, vállalkozások beindítását. Ezért - bár sok huza-vona s
után - 1982-ben (!) kormányhatározat született innovációs pénzintézetek k
létrehozására.

Ezek a pénzintézetek a központi műszaki-fejlesztési alap egy v
részét megkapták, hogy segítsék elő a vállalati vagy egyéni i
kezdeményezésű, rövidebb idő alatt megvalósuló innovációkat. Ezzel f
párhuzamosan egyéb lépések is történtek, megkezdődött a s
bankrendszer korszerűsítése is, szakosított pénzintézetek létrehozása. s
Ezek az intézmények már kis mértékben ugyan, de elősegítették a jó ö
kezdeményezéseket.

A vállalatok befizetéseiből képződik a központi műszaki-fejlesztési i
alap, amely központi célú kutatást, műszaki fejlesztést szolgál, illetve e
esetenként, egyéni vagy szakmai csoportok ötletének kísérleti i
finanszírozása is fedezhető e forrásból. Ilyenek pl. az Országos a
Középtávú Kutatási Fejlesztési Terv (OKKFT) programok, a tárca- -
programok, az MTA-pályázatok, az OMFB-pályázatok, és az innovációs a
pénzintézetek részvénytőkéjének és hitelalapjának egy része stb.

A finanszírozás formája egyrészt a térítésmentes támogatás a
(azok vehetik igénybe, akik saját forrással is részt vállalnak a K+F f
finanszírozásban). Másrészt a kamatmentes, visszafizetési kötelezettségű ü
támogatás, elsősorban pályázati úton nyerhető el. Végül pedig a s
mintarendszerek és referencia üzemek létrehozásához szükséges a
beruházások támogatása (kamatmentes és visszafizetendő).

A központi műszaki fejlesztési alapot ma még a kormány osztja fel f
a minisztériumok és főhatóságok között (OKKFT programok, központi i
MÜFA, egyéb költségvetési programok). A központi alapba befolyt t
összeg egy részét központi tudományos kutatási programokhoz kötődő ö
K+F-re szánják, s a fennmaradó hányad kerül felhasználásra a s
vállalatok saját fejlesztésére, a tárcák által meghirdetett pályázatok k
útján, s a visszafizetés lejáratát és mértékét is a minisztériumok k
határozzák meg. Ez a pénzügyi politika semmiképpen nem növeli a s
vállalatok vállalkozási kedvét. (Az új kormány és parlament új j
törvényeket kíván ebben a kérdésben is hozni!) Összehasonlításul csak k

annyit, hogy pl. Indiában a kormány számtalan intézkedést hozott: csökkentette az adót, lehetővé tette a külföldön élő állampolgárok megtakarításainak igen kedvező konstrukciójú befektetését stb.

Néhány változás már hazánkban is bekövetkezett. Például:

- saját K+F ráfordításait költségként számolhatják el már a vállalatok;
- a K+F ráfordítások időben elhatárolhatók;
- a K+F tevékenység állóeszközeinek leírása gyorsítva történhet;
- a gazdálkodó szervezetek a K+F ráfordítások 10 százalékát az adóból levonhatják;
- a haszonrészesedési konstrukció keretében az innovációban közreműködő szakemberek között mód van a bevezetésre került kutatás többletbevételéből bér kifizetésére a fix- és mozgóbéren felül;
- a találmányok és szabadalmak a feltaláló tulajdonát képezik (külön kérdés a szolgálati szabadalom!);
- alaptőke juttatás nagyobb beruházásokhoz (kamatmentes kölcsön, amely a nyereségadóból levonható);
- pénzintézetek, kereskedelmi bankok és különféle hitelintézetek a K+F tevékenységhez hitelt folyósítanak (a pénzügyi szerv által jóváhagyott kamatkulcsok szerint);
- megkezdődött hazánkban a kötvények kibocsátása, Rt.-t lehet létrehozni stb.

A felsorolt megoldások még csak a kezdetet jelentik, hiszen tudjuk, hogy az elkövetkező időben rendkívül sok változás várható az új törvények kidolgozásával, illetve jóváhagyásuk után azok alkalmazásával.

Jelenleg a kockázati tőkeágazat kifejlődését az innovációs pénzintézetek segítik elő elsősorban.

A hetvenes évek végére megérlelődött az a felismerés, hogy a műszaki innovációs finanszírozási rendszer nem kielégítő. Nem segíti az új ötletek, kutatási eredmények gyakorlati alkalmazását.

Az érvényes finanszírozási formák (központi forrás, alapjuttatás, hitelkonstrukciók) mereven elhatárolódtak egymástól, ezért:

- a kutatás-fejlesztés-beruházás-termelés-értékesítés egységes folyamatba ötvöződése nem történt meg,
- nem volt kockázatvállalás az innovációs finanszírozásban,
- a központi műszaki-fejlesztési alap csak meghatározott célokra volt felhasználható.

A felvázolt K+F kockázati tőke kialakulásához átmeneti intézkedéseket volt szükséges hozni. Ilyen pl. az a Tudománypolitikai Bizottság-i határozat, mely szerint lehetővé kell tenni a kockázati tőke funkciójú finanszírozási mód alkalmazását, és ennek érdekében az innovációs pénzintézeteknél kockázati tőkealapot kellett létesíteni kísérleti jelleggel.

A határozat szerint kísérletképpen, három innovációs pénzintézet (Invest Bank Rt., Innofinance Rt., Ipari fejlesztési Bank Rt.) részére központi műszaki-fejlesztési alapból kockázati tőkealapot bocsátanak rendelkezésére. A három pénzintézet részére az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság és az Ipari Minisztérium által kezelt központi műszaki-fejlesztési alapból 1988-1990 években összesen 400 millió Ft kockázati tőkealapot hoztak létre. Ez az összeg nem válik a pénzintézet saját vagyonává, azt elkülönítetten kezelik. A rendelkezésre bocsátott pénzzel úgy kell az intézményeknek gazdálkodniuk, hogy az öt év alatt - ha lehet - teljes egészében megtérüljön. Ha nem térül meg, az átadó

áthárítja a pénzintézetre. A pénzintézet az összeg felett szabadon rendelkezik, hogy hová helyezi ki. A kockázati tőkealapok működésének eredményeit ma még nem tudjuk értékelni, de a műszaki fejlesztés gyorsításának parancsoló szükségessége megkívánja, hogy elinduljunk a kockázati tőkeágazat kifejlesztése útján.

A fejlődést elősegítették már az innovációs kisbankok is, amelyek már megalakulásukkor önfenntartók voltak, így veszteség esetén más akciókból kellett tőkehozamukat pótolni. Később tevékenységükben az üzleti jelleg erősödött meg, közös kockázatot vállaltak a hitelezőkkel. A pénzintézetek részvénytársaságokká alakultak, amely új lehetőséget biztosított részükre. A hagyományos felsorolás mellett, saját számlára finanszírozott ügyletekben, vállalkozásban vesznek részt.

Lássunk néhány példát a bankok konkrét K+F munkába való bekapcsolódásáról. A Mezőgazdasági és Élelmezésügyi Minisztérium megbízásából az Agrit Rt. - ma már Agrobank - az 1986. évben indított OKKFT és tárca-programokra közel félezer szerződést kötött és kezeli ezek kifizetéseit, ellenőrzik teljesítésüket stb. Az OMFB megbízásából az Invest Bank Rt. kezeli a G-1 programot annak indításától. Az 1987-ben kötött OMFB és Invest Bank Rt. közötti szerződés alapján valamennyi OMFB téma - OKKFT és tárcaprogram - pénzügyi lebonyolítását a bank végzi. Az ehhez szükséges forrásokat az OMFB fokozatosan, szükség szerint bocsátja a bank rendelkezésére.

A központi műszaki-fejlesztési források pénzintézetek általi történő kezelésének gyakorlata a következő tapasztalatokat mutatta:

- a központi szervek általában bevonják az eszközeiket kezelő bankok vezetőit, munkatársait a központi források odaítélésének döntéselőkészítésébe,
- az a gyakorlat, hogy a központi szervek által odaítélt összegekre vonatkozó szerződések növekvő részét a pénzintézetek kötik meg és teljesítésüket is ők ellenőrzik, lehetőséget ad nem csak a nagyobb pénzügyi feszesség elérésére, hanem a kisbankok érdemi befolyásának növekedésére is; növeli a kisbankok tapasztalatait, ismereteit, a vállalati műszaki-fejlesztési teljesítőképességet, megbízhatóságot, helyzetet illetően,
- jó néhány esetben megvalósult a közös finanszírozás is olyan programok esetében, amelyeket központi forrásokból is finanszíroztak,
- olyan gyakorlatot is folytatnak, hogy a pénzintézet saját forrásaiból megelőlegezi azokat a központi döntésű akciókat, amelyek megindításához az adott időben nem áll rendelkezésre központi forrás, valamint esetenként a központi finanszírozás nyomán született eredmény bevezetéséhez a bankok nyújtanak hitelkonstrukcióban eszközöket,
- említést érdemel az innovációs pénzintézetek egyéb szolgáltatási tevékenysége is, így a visszafizetési kötelezettséggel nyújtott központi támogatások törlesztésének behajtása, valamint a pályázatok kezelése, elbírálásukban részvétel.

Az innovációs pénzintézetek érdemi tevékenysége tehát részben forrásaik, részben a megbízások növelése révén fokozatosan bővült. A központi műszaki-fejlesztési eszközök innovációs pénzintézeteknek kezelésére való átadása még azokban az esetekben is pozitív hatású volt, amikor az eszközök odaítéléséről - a pénzintézetek bekapcsolása, meghallgatása mellett - alapvetően a különböző program-irányító és egyéb más szakmai szervek döntöttek.

Összefoglalóan megállapítható, hogy az innovációs pénzintézetek rövid idejű fennállásuk alatt, igen gyorsan fejlődtek:

- saját döntésű fejlesztésekre a rendelkezésre álló forrásaik három év alatt több, mint háromszorosára nőttek és 1988 elején az induló alaptőke ötszörösét is meghaladták; ezáltal jelentősen kiszélesedett a központi források közvetlenül piacorientált döntési sávja,
- 1985-88 években mintegy tízszeresére nőtt a központi műszaki-fejlesztési forrásokból bankszerűen kezelt, illetve a bankon keresztül finanszírozott rész,
- az innovációs pénzintézetek működése elősegítette a kombinált döntési és finanszírozási módok kibontakozását (részt vesznek központi forrásokból finanszírozott K+F programok döntéselőkészítésében és döntéseikben, valamint különféle együttes finanszírozási módszereket alakítottak ki),
- részt vesznek vállalkozásokban, új gazdálkodó szervek létesítésében, tevékenységükben megjelent a kockázati tőke típusú finanszírozás, bár egyelőre még kezdetleges formája.

Mindez a szerkezetváltást, korszerűbb termékek gyártását, tehát minőségi javulást eredményezhet.

Vörös Imre

Állami beavatkozás és versenyjog
(Új versenytörvény és egy versenyhivatal vázlata)

Magyarországon már 1984-ben megalkották a tisztességtelen gazdasági tevékenység tilalmáról szóló 1984. évi IV. törvényt (TGT) - vagyis a modern magyar versenytörvényt. Az ennek végrehajtásán őrködő szervezet (hivatal) felállítása azonban elmaradt. A piacgazdaság küszöbén a gazdaság szereplőinek nem kis része ugyanakkor gyanakvással szemléli az új versenytörvény kidolgozását és egy versenyhivatal felállításának gondolatát.

Indokolt tehát áttekinteni: hol tart a magyar versenyjog, különösen a modern versenyjog nemzetközi fejlődési tendenciáinak tükrében? Mennyiben felel megazoknak, hol marad el tőlük, egyszóval: mi a teendő?

A modern versenyjog fejlődési tendenciái

A hagyományos tisztességtelen verseny elleni szabályok - nálunk az 1923: V.tc. - funkciója a versenytárs védelme volt a konkurrense tisztességtelen versenycselekményeivel szemben. Védte a verseny tisztaságát, tisztességét, de a törvény érvényre juttatása értelemszerűen a versenytársak joga volt: a sértett - ha akart - pert indított (eltiltásért, kártérítésért). Az államnak semmiféle beleszólása nem volt az üzleti élet önmozgásába; nem is volt ennek semmiféle gazdaságpolitikai vagy jogpolitikai alapja.

Megváltozott a helyzet a verseny egymás közötti korlátozására irányuló - versenytársak közötti - kartellmegállapodások megjelenésével. Ezek - mint például a versenyzés helyett egy közösen alkalmazandó kartellárban, piacfelosztásban való megállapodás - kikapcsolták, de legalábbis korlátozták a versenytársak között a versenyt.

Nyilvánvaló, hogy e jelenségek a versenyre alapított piacgazdaság létét, működőképességét fenyegették. A kartelljog szerte a világon bekerült a piacgazdaságok gazdasági jogtárába, és a szabályozás körébe vonta a nem kifejezett szerződéses megállapodásokat, hanem az egyszerű összehangolt magatartásokat is. Ugyancsak sor került az ún. vertikális versenykorlátozások - vagyis a továbbeladási ár eladó általi meghatározása, megkötése - tilalmazására is, hiszen az ilyen magatartás a következő piaci lépcsőben iktatja ki az árversenyt.

A modern versenyjog kialakulásának további fázisa a gazdasági erőfölény-pozíciók kialakulása, és az ezzel való visszaélés elleni fellépés volt. A gazdaságpolitika számára nyilvánvalóvá vált, hogy ha a piac gyakorlatilag nem működik, az egyes szerződéses, vagy ennek megkötésére irányuló piaci kapcsolatok nem maradhatnak pusztán a felek egyenrangúságának és mellérendeltségének feltételével operáló polgári jog hatókörében.

Látható, hogy a fentiek miatt a piac működőképességét a verseny intézményének védelmén keresztül biztosító állami beavatkozásra, kormányzati versenypolitikára van szükség.

Egyben az is világossá vált, hogy ezt a joganyagot, ennek érvényre juttatását, betartatását már nem lehet a versenytársakra bízni, hiszen nekik adott esetben éppen nem érdekük azok betartása.

A megoldás: a kormányzattól lehetőleg minél távolabb elhelyezett kartellhivatalokra, versenyhivatalokra bízzák e törvények betartása feletti őrködést, a verseny és a piac működőképességének intézményes, állami feladatként értelmezett védelmét. Az állami, közigazgatási implikációk folytán a versenyjog ezzel a magánjogból kiválva a gazdasági jogba került.

A versenyjog helyzete

A TGT ugyan lefektette a modern magyar versenyjog alapjait, viszont az alapelveket nem bontotta ki a belőlük következő részletszabályok formájában (például a kartelltilalom esetében) jelentősen növelve ezáltal a joganyag újdonságából amúgy is adódó alkalmazási nehézségeket. Súlyos következményekkel járt a gazdasági erőfölény fogalmának - eléggé nyilvánvaló politikai, és gazdasági érdekcsoportok nyomásából adódó - kihagyása, amivel az erőfölénnyel való visszaélés jogkövetkezményei - az alanyi hatály tisztázatlansága híján - alkalmazhatatlanná váltak. Ugyanebbe a körbe tartozott az is, hogy nem sikerült keresztülvinni az intézményi megoldás "pótlékaként" beiktatott piacfelügyeleti jogkörnek a gazdasági erőfölényre való kiterjesztését. A törvény betartásán elvileg őrködő piacfelügyeletet gyakorló szerv - előbb az Országos Árhivatal, majd ma meglehetősen zavaros hatásköri megoszlásban a Kereskedelmi Minisztérium is - ilymódon a gazdasági erőfölénnyel való visszaélés esetén ssemmiféle beavatkozásra nem lett feljogosítva.

Ugyancsak hiányossága a TGT-nek, hogy önkormányzó állami vállalatok jogállásának a vállalati törvénybeni kodifikálásával összhangban nem foglalkozott a fúzió kérdéseivel. Számos összeolvadás példázza, hogy a vállalati tanácsok éltek jogukkal, és a kormányzat által elindított decentralizálást, monopolszervezetek több kisebb vállalatra való bontását képesek voltak és ma is képesek keresztűlhúzni.

A TGT gyakorlati tapasztalatai azt mutatják, hogy bár a tisztességtelen versenyre vonatkozó szabályok a bírósági gyakorlatban megfelelően funkcionálnak, a versenykorlátozási jogi szabályok teljesen hatástalanok maradtak. Ennek oka egyfelől a 80-as évek kormányainak határozatlansága afelől, hogy a piacgazdaságra való áttérés megtörténjen-e. A kérdés nyilvánvaló politikai implikációitól eltekintve nem vitás, hogy a kormányzatoknak nem volt versenypolitikája, nem tudta 1985 óta, hogy a versenytörvény hatásos piacvédelemre, sőt: piacépítésre való, tehát nem volt tisztában azzal, hogy e törvény érvényre juttatásától mit várhat. Ennek felelt meg a szervezeti-intézményi kérdés elhanyagolása is: sem az Országos Árhivatal, sem a Kereskedelmi Minisztérium nem volt alkalmas arra, hogy - egyéb feladatai mellett - mintegy "mellékesen" lássa el egy versenyhivatal funkcióját. Nem hozott egyik szerv sem egyetlen intézkedést sem, holott arra igen nagy szükség lett volna.

Mindezekre tekintettel vetődött fel - a jogtudományban már egy évtizede, kormányzati körökben az utóbbi öt évben - a versenytörvény - a TGT - jelentős kiegészítésének, átdolgozásának szükségessége, ami végül is egy új versenytörvény kidolgozásához és egy versenyhivatal körvonalainak kidolgozásához vezetett.

Az új tervezet tovább viszi a TGT alapkoncepcióját: a modern versenyjog átfogó piacszabályozást valósít meg, "piaci KRESZ"-nek tekinthető; szervezeti-intézményi vetületét tekintve pedig az államnak a gazdaságba való indirekt piackonform beavatkozása egyik pillérévé, a modern piacgazdaságok gazdaságpolitikájának a versenypolitika

formájában (monetáris politika melletti) másik legfontosabb oszlopává vált.

A tisztességtelen piaci magatartás tilalmáról szóló törvény tervezetének néhány fontosabb rendelkezése

A tervezet gazdasági tevékenység alatt a régi kereskedelmi jog által "kereskedői" tevékenységnek nevezett működést érti, azaz nyereség- és vagyonszerzés céljából üzletszerűen folytatott termelői (szolgáltatói) tevékenységet. Az alanyi hatályt a gazdasági tevékenység már meghatározza: a tervezet - elkerülhetetlenül - visszahozza a kereskedelmi jogból ismert "kereskedő" fogalmát azzal, hogy azt - a félreértések elkerülése végett - "vállalkozó"-nak nevezi.

A tervezet viszonylag keveset változtat a TGT tisztességtelen verseny elleni szabályain.

A versenykorlátozás tilalmát illetően azonban bővíti a tilalom alóli kivételek körét, ugyanakkor megteremti a mentesülés lehetőségét. A kivételek között új tényállásként jelenik meg az exportkartell (melynek belföldön nincs versenyt korlátozó hatása), valamint a csekély jelentőségű, ún. bagatell-karaktell.

A mentesülés lehetőségét a tervezet két konjunktiv feltételhez köti. Egyfelől a TGT-vel összhangban feltétel, hogy csak az a versenykorlátozás mentesíthető, mely a megvalósítani kívánt gazdasági cél eléréséhez elkerülhetetlenül szükséges. Másfelől viszont arra van szükség, hogy a versenykorlátozással járó előnyök a vele járó hátrányokat meghaladják. Előnyök alatt - a nemzetközi gyakorlattal összhangban - például a technológiai fejlődést, a fogyasztói árak kedvező alakulását, a minőség javulását, a környezetvédelemre gyakorolt kedvező hatást sorolja fel a tervezet. Hátránynak minősül viszont az, ha a kartellmegállapodást kötő felek piaci részesedése 25%-ot meghalad: ez ugyanis már olyan piaci pozíciót, a verseny olyan jelentős korlátozását jelenti, amely a piac működőképességére számottevően kihat.

A tervezet a gazdasági erőfölénnyel való visszaélés kapcsán korrigálja a TGT hibáit, átemelve a miniszteri indoklásból a gazdasági erőfölény fogalmát, továbbá a későbbiekben ezt a magatartást is a versenyfelületet gyakorló szerv hatáskörébe vonja.

Újitása a tervezetnek a gazdasági erőfölény megdönthetetlen vélelmének bevezetése a 30 százalékot meghaladó piaci részesedéssel bíró vállalkozó terhére. Ez ugyanis olyan jelentős részesedés, amely gyakorlatilag meghatározó befolyást tud gyakorolni a piaci történésekre.

A fejezet hatálya alá vonja a tervezet az oligopóliumokat is: két vállalkozó akkor tekintendő egységnek, ha közöttük - például importverseny híján - nincs lényeges verseny, vagy három vállalkozó akkor, ha piaci részesedésük együttesen 50 százalékot meghalad.

A tervezet teljesen új területként vonja hatálya alá a fúzió (beolvadás, összeolvadás) kérdését, valamint azt a tényállást, amikor egyik vállalkozó a másik felett akár tőkéjének, akár szavazati jogának meghatározott hányada megszerzése révén, akár más módon a másik felett meghatározó befolyást szerez. A tervezet lehetséges megoldásként az európai közösségi versenyjog fúziós tervezetét vette alapul.

A fúziók kezelésében a tervezet - annak érdekében, hogy ne állítson szükségtelen akadályokat a tőkeallokáció útjába - háromlépcsős megoldást alkalmaz.

Első lépcsőben azt kell tisztázni, hogy a fúzió révén létrejövő új vállalkozás piaci részesedése meghaladja-e a 25 százalékot. Az alatta zajló össze-, illetve beolvadási folyamatok a jogalkotó érdeklődésén kívül esnek. Ha a részesedés ezt a határt meghaladja, a versenyfelügyeletet gyakorló szerv engedélyéhez van kötve a szervezeti egyesülés végrehajtása. A vizsgálat fő szempontja az, hogy a fúzióval nem jön-e létre gazdasági erőfölény, vagy a meglévő nem erősödik-e. Ha e feltételek valamelyike bekövetkezett, még mindig lehetőség van arra, hogy - az utolsó lépcsőben - a versenyfelügyeletet ellátó szerv vizsgálja az egyesüléssel járó előnyöket és hátrányokat a kartelleknél megismertek szerint. Ha viszont az előnyök nem bizonyulnak túlnyomóaknak, a szerv az egyesülést nem engedélyezi.

A versenyfelügyeletet ellátó szerv jogosítványai és eljárása

A tervezet pontosan meghatározza a versenyfelügyeletet ellátó szerv jogosítványait leszögezve, hogy a törvényt a versenyfelügyeletet ellátó szerv juttatja érvényre.

E szerv - tényállások szerint differenciáltan jogosult a jogsértés megállapítására - például az erőfölényben történő szerződéskötés-megtagadás indokolatlanságának megállapítására, amellyel a sértett fél perlését jelentősen megkönnyíti-, de el is tilthatja a jogsértőt törvénybe ütköző magatartásától (például kartellár alkalmazásától).

A gazdasági bírság intézményének megszüntetésével a tervezet egyben lehetőséget ad a versenyfelügyeletet ellátó szerv számára, hogy bírságot szabjon ki a tervezetben foglalt feltételeknek megfelelően és azok keretei között.

A tervezet - eltekintve a már létező bank- és biztosításfelügyelettől - a törvény betartására önálló versenyhivatal felállítását helyezi kilátásba. Rögzíti egyben eljárása szabályait is.

Az eljárás vizsgálati és tárgyalási szakaszra oszlik. A vizsgálat során a szervet különféle vizsgálati - informálódási, betekintési stb. - jogok illetik meg, a tárgyalás viszont bár bíróságszerű, de nem kontradiktórius, hanem alapjában véve hatósági-államigazgatási jogalkalmazás.

Erre azért van szükség, mert - mint látható - a jövendő versenyhivatal feladata olyan jellegű amely részben közgazdasági, részben pénzügyi, külgazdasági, esetleg fogyasztóvédelmi, de adott esetben megfelelő műszaki, vagy mezőgazdasági ismeretekkel rendelkező szakember közreműködését igényli. Rendkívül bonyolult kérdés például a versenykorlátozás által érintett, ún. releváns piac meghatározása. Hasonlóképpen megoldhatatlan feladat elé állítaná a bíróságot, ha első lépésben azonnal reá bíznák például a versenykorlátozással járó előnyök és hátrányok felmérésének kérdését. Ezért bízzák - mintegy a bírósági eljárás "előkészítéseként" - az ügyek elbírálását szerte a világon versenyhivatalokra, amelyek részben felderítik a tényállás gazdasági és jogi aspektusait és mindjárt állást is foglalnak határozatukban - ha a tényállás alapján erre egyáltalán szükség van - az esetleges törvénysértésről és annak következményeiről.

A versenyhivatalok munkája tehát sajátos jogalkalmazás, mely egyfelől közgazdászok és jogászok "testközeli" együttműködését igényli és feltételezi, másrészt pedig a dolog természetéből folyóan vonja magával a határozat bírósági felülvizsgálatának a TGT által jogunkba már annak idején bevezetett koncepcióját.

A fentiek összefoglalásaként elmondható, hogy modern versenyjogi irányzatokkal és főleg az európai, ezen belül a közösségi jogfejlődéssel összhangban álló tervezet által bevezetett állami beavatkozási lehetőség mindenekelőtt piackonform bevatkozás.

Másfelől olyan beavatkozás, amely törvényhez kötött: csak akkor és annyiban van helye, amikor és amennyiben erre a törvény lehetőséget ad, ily módon - részben a garanciális szabályok, részben a bírói felülvizsgálat beiktatásával - a hatósági önkény lehetőségét kiszüri. Mivel pedig jogalkalmazást jelent és jogilag megfogalmazott kritériumokhoz kötött, a hatóság mérlegelési lehetősége a lehetséges minimumva van szorítva. A beavatkozás tehát törvényes alapokon és kereteken belül folyik, előre látható, a lehetőségek határain belül kiszámítható. Erre tekintettel - szemben az utóbbi negyven év állami beavatkozásaival - jogállamiság gazdaságban való kiépítésének fontos lépéseként értékelhető.

Érvényre juttatja azt a piacgazdaságokban alapelvként ismert "filozófiát", amelynek értelmében: "annyi versenyt, amennyi csak lehetséges, és annyi állami beavatkozást, amennyi elkerülhetetlenül szükséges".

C/ SZEKCIÓ: TULAJDON, STRATÉGIA, EMBERI TÉNYEZŐ

Dr. Benedek Tamás:

Tények és problémák a hazai vegyes vállalatok alapítása és működése során

A magyarországi vegyesvállalat-alapítások az 1988/24. számú törvény életbe lépése óta rendkívül felgyorsultak. A vegyesvállalatok száma az 1988. év végén bejegyzett 282-ről szűk egy éven belül több, mint háromszorosára nőtt, 1989. novemberében pedig 803 vegyesvállalatot regisztráltak. (Ezek újonnan alapított vállalatok, ezeken felül tarthatjuk számon a részvényeladásokkal szerzett működő tőkét. Ugyanakkor a vegyes vállalatok által bejegyzett alaptőke alig-alig mozdult el a '88. év végén bejegyzett értéktől. A 803 vegyes vállalat összes alaptőkéje 28 910 millió forint. Ebből a külföldi részesedés mértéke körülbelül 40 százalék. A 803 vállalatból 39 alakult vámszabadterületen, mintegy 60 millió dollár befektetéssel. A külföldi tulajdon ebből meghaladja az 50 százalékot: 33,5 millió dollár. Ez az első pillanatra látványosnak tűnő vámszabadterületi összeg, mely 3,5 milliárd forinttal megnöveli az előbb említett alaptőke nagyságát, jelentősen csökken, ha levonjuk a Közép-Európai Nemzetközi Bank 30 millió dolláros alaptőkéjét, melyből mintegy 20 milliárd a külföldi részesedés. A vámszabad-területen működő vegyes vállalataink átlagos nagysága az alaptőke figyelembevételével 790 ezer dollár, míg a nem vámszabadterületeké 3,2 millió forint.

A magyarországi vegyes vállalatokat az alaptőke nagysága szerint vizsgálva kiderül, hogy összesen öt olyan vegyes vállalat található Magyarországon, amelynek alaptőkéje eléri vagy meghaladja az 1 milliárd forintot. De a 25 millió forintnál nagyobb alaptőkével rendelkező vegyes vállalatok száma sem éri el az összes vegyes vállalatok 25 százalékát. Az egy-két fős kicsiny cégek dominálnak, melynek alaptőkéje 5 millió alatt van, a 803 vegyes vállalatból 467 ilyen. Az igazán kicsik száma pedig, ahol az alaptőke 2 millió alatt van, 352. Valamilyen hiányhelyzetre épülve végeznek valamilyen szolgáltatást, a termelésben alig-alig játszanak szerepet. A szolgáltatások sorában elsődlegesen a külkereskedelmi tevékenység kapott helyet. Meg kell jegyezni azonban, hogy gyakorlatilag nincs is olyan vegyes vállalat Magyarországon, amely ne (kül)kereskedne. A vegyes vállalatok szakágazat szerinti megoszlását fenntartásokkal kell fogadnunk, mivel a besorolás mesterkélt, a vállalkozó igyekszik minden olyan témával foglalkozni, amelyben üzleti lehetőséget és profitot vél felfedezni, ami persze természetes.

Mit várnak az érdeklődő külföldiek? Kilenc olyan kritériumot találtunk, amelyet a vegyes vállalatot alapítani szándékozó külföldi szakember akkor mérlegel, amikor kiválasztja partnerét:

1. Termékismeret. Sajnálatos módon a magyar vállalatok nem minden esetben felelnek meg a nemzetközi követelményeknek. A termékismeretbe ugyanis nem csak a saját, hanem a versenytermékek, a technológiák, a piaci igények és szituációk, valamint a felhasználható alapanyagok ismerete is bele értendő.

2. Piacismeret. Ezen a külföldiek nemcsak azt értik, hogy vállalkozó társuk ismeri a piaci igények valamennyi összetevőjét, hanem

azt is, hogy képes az igények változásának hosszabb távú előrebecslésére.

3. Szakmai tudás, mely elsősorban a technikai intelligenciát foglalja magában. A megkérdezések alapján Magyarországnak e téren nincs szégyenkezni valója. Inkább a nyelv és az üzleti kultúra hiányos ismerete miatt adunk a valóságnál sokszor negatívabb képet magunkról.

4. Üzleti megbeszélések, találkozók megszervezése. Egyike leggyengébb pontjainknak. Számos lehetőséget vesztünk el az itt elkövetett hibák miatt.

5. A külföldi megítélése szerint a magyar vállalatok többsége túlszervezett. Épp elegendő energia megy el a külső bürokrácia elleni harcra, kár mindezt a belsővel is tetézni.

6. Rugalmasság és gyors döntéshozatal. A külföldiek megítélése szerint ez az üzleti élet legfontosabb eleme. Ha valaki vegyes vállalatot akar alapítani és működtetni Magyarországon, tudnia kell, hogyan, milyen ismeretek birtokában dönt.

7. Határidők betartása. A versenyképesség döntő eleme a korrekt üzleti viselkedés, melynek lényeges része a pontosság. Ez mind a személyes kapcsolatokra, mind a szállítási határidők betartására vonatkozik.

8. A megállapodások betartása. Az előbbihez hasonlóan az üzleti korrektség része, hogy az - akár szóban - született megállapodásokat a felek pontosan betartsák.

9. Hatékonyság. Ahhoz, hogy versenytársainknál jobbak lehessünk, alaposabban, szakszerűbben, szervezettebben, olcsóbban kell dolgoznunk, mint ők.

Napjainkban nemcsak termékek és szolgáltatások versenyeznek egymással, hanem a működőtőke megszerzéséért is meglehetősen éles konkurencia folyik. A versenypozíció három alapvető, egymással szorosan összefüggő feltétele: a jogrend, az infrastruktúra és a komparativitás.

A szabályozás liberalizálásával egy ország attraktívabbá tehető a működőtőke számára. Napjainkban Magyarországon nem ez a leggyengébb láncszem. A vegyes vállalatokra vonatkozó rendelkezések további enyhítése önmagában valószínűleg nem hozna látványos eredményeket a működő tőke importjában. A működő tőke bevonásának második legfontosabb feltétele a vállalati működést általában lehetővé tévő és segítő úgynevezett termelői infrastruktúra. Például az, hogy milyen közlekedési lehetőséget képes biztosítani az adott ország belföldön és külföldön. - Milyen az igénybe vehető munkaerő átlag életkora, szakmai felkészültsége, gyakorlata, fegyelmezettsége. - Mennyiben hidalhatók át az esetlegesen nyelvtudás hiányából fakadó korlátok. - Milyen telekommunikációs szolgáltatások és milyen áron vehetők igénybe. - Milyen a háttéripar, milyen szolgáltatásokat és félkésztermékeket milyen megbízhatósággal és milyen áron kínál. - Milyen financiális szolgáltatásokat lehet igénybe venni az adott országban.

A működőtőke import harmadik, de talán legfontosabb feltétele az, hogy az adott gazdaság mennyire képes megteremteni és világossá tenni azokat az előnyöket, azokat a megkülönböztető jellemzőket, amelyek a külföldi vállalkozót vonzhatják. A profitszerzés, méginkább a gyors és csak erre koncentráló csak kevés esetben elsődleges. Sokkal nagyobb jelentősége van az érdekek között a piacbővítésnek. Egyes vállalatok

rövid távon még a profitról is hajlandók lemondani annak érdekében, hogy nagyobb piacokat szerezhessenek meg.

Napjaink egyik legnagyobb problémája, hogy nem rendelkezik az ország világos, tiszta és külföldiek számára is érthető kereskedelempolitikával. A külföldiek többsége megérti ugyan, hogy az országban hatalmas változások zajlanak le. A lényeg azonban az, hogy ha valaki az új kormány nevében mond valamit, azt inkább később mondja, de az legyen tiszta és világos, szóljon hosszabb távra, tűnjön ki belőle az objektív és szubjektív elemek józan mérlegelése. Sokan egyszerűen képtelenek megérteni azt a széthúzást és egymás befeketítését, amely Magyarországon rendre tapasztalható és amely már-már "magyar mentalitásnak" minősíthető. Kifelé még akkor is egységesen kellene fellépni, ha vannak belső viták. A külföldit elrettentik ugyanis ezek a "kitárulkozások" és ő nem azon gondolkodik, hogy kinek adjon igazat, hanem azon, "hogyan fog az én vállalatom ilyen környezetben működni?".

Néhány környezeti probléma

Feltétlenül egyszerűsíteni, szimplifikálni kellene a környezeti szabályozást. Ezen belül különösen azt, hogy: ki és milyen alapon dönt (méginkább milyen szakértelem birtokában dönt) az import enegdélyezések megadásáról, vagy elutasításáról és magáról a liberalizálásról. - Ki és minek alapján dönt az építési engedélyek megadásáról vagy elutasításáról. Továbbá egyes berendezési tárgyak különféle engedélyekhez kötött felhasználásával (pl. kéményseprő, gáztűzhely) Magyarországon sikerült elérni, hogy ahol egyébként nem lenne szűk keresztmetszet, ott is létrejöjjön.

Sajnos az infrastruktúra minden téren rossz. A szállodáknál kihasználják a jelenlegi hiányhelyzetet, ugyanakkor akadályozzák vagy nem kellőképpen segítik azokat a külföldi törekvéseket, amelyek a hiányon enyhíthetnének. A postán állandó átszervezés folyik, ennek ellenére rendre marad a szervezetlenség, hiszen ezekkel az átszervezésekkel ezt nem is lehet megszüntetni. A magyarországi útviszonyok tragikusan rosszak és az ország számára egyik legfontosabb autópályának ajánlatát (Budapest-Bécs) is egy évig "pihentették".

A forint jelenlegi helyzete ugyancsak probléma, de egyben lehetőség is. Tragédia, hogy Magyarországon nem foglalkoznak megfelelően a KGST-vel, illetőleg azzal, ami a megszűnt KGST-t helyettesítené. Megmarad-e az a pillanatnyilag még egyes emberek hitében meglévő komparatív előnyünk, hogy "Magyarország kapu Keletre"?

A jelenlegi hitelpolitika egyértelműen működés- és növekedésgátló. Ugyanakkor az ígért szanálások és csődeljárások még mindig nem történtek meg, minek következtében lassú a pénzforgás és óriásiak a likviditási problémák. Ezen túlmenően a megtakarítás, pénzfelhasználás, lakosság felé propagált útja kizárólag a bankbetét. Ez különösen káros, hiszen a kivezető út csak a pénzforgalom gyorsítása és a megtakarítások vállalkozásokba történő befektetése lehet. (Mindehol a világon támogatják pl. az építkezéseket, hiszen ez a fejlődés motorja. Magyarországon ilyesmi fel sem merül.)

Az adókedvezmény általában ösztönző, de éppen ezen általánossága miatt tág teret nyitott a "link és kisstílű" nyugati

vállalkozók becsalogatásának is. Hasonlóképpen, és talán még inkább riasztó, hogy ez a fajta támogatás a jól működő és tisztán magyar vállalatokat is arra ösztönzi, hogy valamilyen külföldi felet vonjanak be, bárki legyen is az. Tulajdonképpen nem vagy nem csak az adókedvezményekkel, hanem differenciáltabban és más eszközökkel kellene ösztönözni és ezen eszközök között különös szerepet kellene kapnia a privatizációnak. Ne azért ösztönözzünk, mert valamely vállalkozás önmagában vegyes, hanem azért, mert olyan tevékenységet folytat, amely az ország számára fontos.

Meglehetősen nagy a bürokrácia Magyarországon, nincs különbség a kisvállalat és közepes vállalatok cégbíróságon történő regisztráltatásában. Az eljárás ugyanaz, A külföldi gyakorlat a kisvállalkozások regisztrálását sokkal egyszerűbbé teszi. Mindezek következtében óriási energia megy el az "ismerkedésre". Ha a törvények és szándékok kinyilatkoztatása és megfogalmazása egyértelmű lenne, a bürokrácia is kisebb lenne.

A magyar munkaerőnek külföldi szemmel a sokszor hangoztatott komparatív előnye még mindig nem érzékelhető. Ez a munkaerő még mindig nagyon kényelmes, mivel a munkanélküliség csak jogos aggodalom, de nem tényleges helyzet.

A társasági, illetve vegyes vállalati törvény "közepes társasági törvénynek" értékelhető, amely azonban struktúrájában más, mint a külföldi. Nem feltétlenül az az érdekes, hogy ez a törvény mennyiben rosszabb a nyugatiaknál, hanem hogy mennyiben jobb, mint például a román. Megítélésünk szerint a törvény felhívja a figyelmet bizonyos slamposságokra (mint külföldi magánszemély, természetes személy, jogi személy, bejegyzett cég) és nincs végiggondolva a végrehajtás sem. Ez utóbbi olyan feladatot rótt és ró a cégbíróságokra, amellyel annak ellenére is nehezen tudnak csak megbirkózni, hogy a létszámuk Budapesten 2-ről 100 főre nőtt. A lassú bejegyzésnek gazdasági következményei egyértelműek, hiszen a letétbe helyezett pénz nyilvánvalóan nem kamatozik. Hasonlóképpen nem tud felzárkózni az új feladatokhoz a hazai bankrendszer. Az átutalások minimálisan hat hetet vesznek igénybe, és addig, amíg az egyik oldalon egymásba érnek a reklámok, a másik oldalon folyik az egymásra mutogatás: "sok dolgom van, ne nálam nyisson számlát". Nem képes megbirkózni tisztességesen az új feladatokkal az adórendszer és az adóellenőrzés sem. Tisztázatlanok az ingatlanokhoz kapcsolódó jogok, ezen belül a tulajdonosi és használati jog, valamint az, hogy ezen belül mi vonatkozik és mi nem vonatkozik a vegyes vállalatokra.

Egyértelműen le kell szögeznünk, hogy a magyar mérlegrendszer nem alkalmas vagyonértékelésre. A magyar könyvelés nem dinamikus, irreális az amortizáció, irracionálisan vannak feltüntetve a tartalékok, és mint az egyik legnagyobb és legfurább ellentmondás, tökéletes vevőállomány és ragyogó mérleg mellett, likviditási gondokkal küzdenek a vállalatok. A magyar mérlegben az úgynevezett nem-anyagi javakat (mint például a bérleti jog), nem lehet leírni, sőt, ez nem is értelmezhető. A magyar mérlegben óriási ellentét van a könyvszerinti érték és a tényleges forgalmi érték között. Téves a gépek értékének nyilvántartása is, miképpen a behajthatatlan követeléseké és az eladhatatlan készleteké.

A hazai tulajdonosok vagy egyáltalán nem szólnak bele a vegyes vállalatok dolgába, vagy ha odafigyelnek, személyes kérdésekkel foglalkoznak, melyeket irigykedések indukálnak. Ezek az akciók

természetesen nem közvetlen vádak formájában jelennek meg, hanem közvetett kötözködésekben. A külföldi pedig szigorúan üzleti alapon lép kapcsolatba saját vegyes vállalatával is, és mint tulajdonos, az alapvető kérdésekbe beleszól, illetve utasít (könyvelés, számvitel, gazdálkodás, marketing, fejlesztés).

További probléma, hogy a csak névre szóló részvények kibocsátásának lehetősége a kibocsátónak egyértelműen hátrányt jelent. Nyilvánvaló, hogy itt maga a törvény rossz. A részvényekkel kapcsolatos bárminemű lépésekhez, beleértve a szakértői munka igénybevételét is, MNB-engedélyt kell kérni - ez nehézkes. S MNB-engedély nélkül a vállalat részvényt sem vásárolhat. Ha végiggondoljuk, hogy bizonyos esetekben milyen rugalmasan és gyorsan kell reagálnia egy vállalatnak, és ezzel párhuzamosan mennyi ideig tart ma Magyarországon egy engedély megszerzése, akkor világos, hogy az ilyen típusú felügyelet nemcsak közvetlenül okoz a vállalatnak gazdasági károkat. Egyszerűen kizárja, hogy külföldi versenytársaival azonos lehetőségek birtokában lépjen fel a nemzetközi piacokon.

Berkó Lilli - Ványai Judit - Viszt Erzsébet

Az emberi tényezők növekvő szerepe a vállalati gazdálkodásban

Az Ipar- és Vállalatgazdaság-Kutató Intézetben hosszabb idő óta foglalkozunk a vállalatok versenyképességét, ezzel összefüggésben a termelékenységet és minőséget meghatározó "emberi tényezővel". Korábban - a hétvenes években - annak vizsgálatára helyeztük a hangsúlyt, hogy a fizikai munkavállalók egyéni tulajdonságai, képességei, képzettsége, neme, kora, gyakorlata hogyan befolyásolja az egyéni teljesítményt. Mely dolgozói rétegektől várható jobb munkateljesítmény, s melyek azok a tulajdonságok, amelyeket érdemes továbbfejleszteni a teljesítmények fokozása érdekében.

Vizsgálatainkat később az iparban szellemi munkát végzőkre is kiterjesztettük. Feltártuk, hogy e réteg munkájának eredményességét milyen feltételek gátolják a vállalatoknál. Általános probléma, hogy társadalmunk a szellemi munkát nem megfelelően ismeri el, a képzettséget nem kellően honorálja. Rámutattunk arra, hogy miközben szigorú normarendszerekkel próbálják a vállalatok elérni a teljesítmények növelését a fizikai dolgozók körében, a vállalatok "teljesítménye" mégsem növekszik megfelelően azokban a dimenziókban, amelyek a versenyképesség szempontjából fontosak (jó minőségű termékek, korszerű technológia, több lábon álló piaci stratégia stb.), s amelyet elsősorban a vállalati vezetők és szellemi alkalmazottak munkájának színvonala befolyásol.

E vizsgálatokra szervesen épült rá az a kutatás, amely általánosabban kívánta megközelíteni azt a kérdést, hogy vállalatainknál milyen súlyt, szerepet szánnak az emberi tényezőnek, mennyiben képezi az emberrel való gazdálkodás ma a vállalati stratégia részét. Vizsgálataink terepéül a hagyományos iparvállalatok, a vegyes vállalatok és a kisvállalkozások körét választottuk.

E három vállalati kör mellett fontosak voltak számunkra a nyugat-európai országok gyakorlatából levonható következtetések is, melyeket összevetettünk hazai vizsgálatainkkal.

A munkaerő-gazdálkodás szervezeti keretei

A hazai iparvállalatok többségénél túlságosan centralizált személyzeti és munkaügyi szervezet működik. Az ilyen szervezet kevéssé képes a hatékony működésre. Minél távolabb van a termelőegység a központtól, annál kevésbé lehetnek hatékonyak a központi beavatkozások. Vállalatainknál tudatosabban kell törekedni arra, hogy a munkaerővel foglalkozó apparátusok és a vállalati tevékenység más területei közelebb kerüljenek egymáshoz, hogy képesek legyenek a tényleges vállalati igényeknek megfelelő élőléptetésekről, vagy oktatásról gondoskodni, s azokat a gyors, operatív megoldásokat elősegíteni, melyek emberi oldalról biztosítják a vállalati tevékenység zökkenőmentességét és fejlődését. A személyzeti részlegek amellett, hogy nem is rendelkeznek naprakész információkkal, nem is érdekeltek az ilyen feladatok megoldásában. Az ún. "emberfejlesztés" nyugati országokban látott módszereire vállalatainknál általában nem, vagy rendszertelenül, csupán egyes elemeiben kerül sor. Ezért gyakoriak a vállalatoknál olyan gondok, hogy a nyugdíjba vonuló vezetők utánpótlását nem biztosítják,

legtöbbször hiányzik a vállalatoknál a vezetésre felkészített "középgeneráció".

Fejlődésünk jelenlegi szakasza lehetőségeket biztosít arra, hogy az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás jobban integrálódjon a vállalati gazdálkodás egészébe. Ehhez jó alapot adnak azok a társadalmi-politikai változások, melyek alapján végre kiküszöbölhetőek e tevékenységből a politikai szempontok.

A hagyományos vállalatok munkaügyi szervezeteinek határozottabban kellene elmozdulni a nagyobb önállóságot és felelősséget biztosító decentralizáció felé. Az operatív feladatokat rá lehetne bízni a gyáregységekre, s a stratégiai jellegűeket kellene csak a központ kezében tartani. Ez új szemléletű "személyzetiseket" és "munkaügyiseket" kíván, akik valóban a munkaerővel való gazdálkodást segítenék elő. A legtöbb vizsgált vállalatnál azonban azt tapasztaltuk, hogy ez olyan kihívás, amelynek a legtöbb ma működő személyzeti és munkaügyi osztály nem képes megfelelni. Ez nagyrészt tőlük független körülmények miatt alakult így, hiszen munkájukban nem az "embercentrikusság", hanem a "papírcentrikusság" dominált évtizedeken át.

A vegyes vállalatoknál gyakori, hogy a személyzeti és munkaügyi tevékenység integrálódik a vezetői tevékenységbe. A vállalati vezetés (beleértve a külföldi partnert is) irányelveket ad, s pl. az üzemvezetők végzik ezt a feladatot, felelnek az emberek kiválasztásáért, teljesítményéért stb. Ennyiben a vegyes vállalatok gyakorlata közel áll a fejlett ipari országokban működő vállalatokéhoz.

A kisebb, 20-30 fős vegyes vállalatoknál szinte mindenkivel személyes kapcsolatban áll az igazgató, az emberek alkalmazása személyesen tőle függ. Hasonló tapasztalatokat szereztünk a kisvállalatok szélesebb körében is.

A lényegi különbség a nagy- és kisszervezetek között abban van, hogy a kislétszámú szervezetekben dolgozók között a munkamegosztás mértéke is szükségszerűen kisebb, ebből adódóan nem tudnak (és nem is lenne célszerű) minden egyes funkció ellátásához szervezetileg elkülönített apparátust rendelni, sőt nem biztos, hogy a funkciók személyileg elválnak.

A munkaügy stratégiai mozzanatait (pl. a tevékenységi körrel összhangban lévő szakmaszerkezet meghatározása, az érdekeltségi rendszer és a teljesítménykövetelmények meghatározása stb.) egyetlen személy, a legfőbb vezető tartja a kezében. Más munkaügyi funkciók ellátásában (pl. új munkaerő kiválogatása, teljesítménymérés, az érdekeltségi rendszer gyakorlati működtetése, szakmai átképzés, elbocsátás stb.) már lehet decentralizálni a hatásköröket akkor, ha a társaság a tevékenységi kört vagy a munkavégzés helyszínét illetően elkülönült csoportokban dolgozik.

A vegyes vállalatoknál a munkaerő-felvételnél pl. az üzemvezető, illetve - érdemi szellemi munkaköröknél, s az adminisztratív állásoknál - az ügyvezető igazgató szava dönt, aki különböző módszerekkel dönti el a dolgozók alkalmasságát.

A munkaügyi funkció gyakorlásánál is érvényesül az a vegyes vállalati sajátosság, hogy bár a vezetők szabadabb kezet kapnak, kevesebb korlátozással kell szembetalálkozniok, ugyanakkor kemény rendszeres elszámolási kötelezettségük van a tulajdonosok felé a végzett munkákról. Éppen ezért szigorúbb szelekciós és követelményrendszert kell működtetniük a munkaügy területén is.

A Magyarországon működő vegyes vállalatok és kisvállalkozások munkaerő- gazdálkodásának szervezeti nézetei és gyakorlata közelebb áll a fejlett ipari országokéhoz, s ily módon a

híd szerepét tölthetik be abban, hogy a korszerűbb munkaerő gazdálkodási módszer és szemlélet átáramoljon a vállalatok szélesebb körének gyakorlatába.

A munkaerő-szükséglet biztosítása

Annak ellenére, hogy megjelent a munkanélküliség a gazdaságban, a vállalatok munkaerő-ellátási gondokról beszélnek, melyek különösen súlyosak a vizsgált kohászati, gépipari és könnyűipari vállalatoknál. Tíz vállalat közül csak egy nézett egyenesen szembe azzal a körülménnyel, hogy nem képesek megállítani a munkáslétszám folyamatos, évek óta tartó csökkenését. A többi vállalat mintha erről nem is venne tudomást, létszámterveikben nem jelenik meg a várható fogyás, legfeljebb szintetartás mutatkozik.

A munkásutánpótlási gondok szorosan összefüggnek a gyárak, üzemek állapotával, a kedvezőtlen munkakörülményekkel, a több műszakkal, melyet nem képesek a vállalatok a bérekben ellensúlyozni. Különösen a textiliparban tekintik a vállalatok a munkaerőhiányt szinte leküzdhetetlennek. Úgy tűnik, gyakori e területeken, hogy a termelés alkalmazkodik a létszámhelyzethez, mert a létszámhiány megoldására alkalmazott más módszerek nem hoztak hosszabb távon, legfeljebb ideig-óráig eredményt.

A krónikus munkaerőhiányt teszik felelőssé a vállalatok abban, hogy egyfajta visszafejlődés tapasztalható az új munkaerő alkalmazásának módjában. Textilipari vállalatok példája mutatja a legpregnánsabban, hogy a felvételre jelentkezőket válogatás, alkalmassági vizsgálatok, személyes referenciák nélkül alkalmazzák. Ez a helyzet rosszabb még, mint a háború előtt volt, amikor lehetőség volt válogatásra a jelenetkezők között, majd törekedtek a munkaerő gyors beillesztésére a vállalati szervezetben, illetve hamar sor került az alkalmatlanok áthelyezésére, illetve elbocsátására.

A hazai vállalatok égető gondjai közé tartozik, hogy olyan szakismeretekkel rendelkező vezetők, szakemberek iránt növekedett az igény, amelyekre korábban az üzleti élet, a vállalkozások háttérbe szorulása miatt nem volt szükség. A külső munkaerőpiac ugyanakkor csak szűkösen kínál ilyen szakembereket - az oktatás sem készült még igazán fel az ilyen szakemberek képzésére. Igy a vállalatok kényszerhelyzetben vannak akkor, amikor e munkakörök betöltésére alkalmasnak ítélt munkatársaikat továbbképzésre ösztönzik. A nyelvtudást, a marketingismereteket, a pénzügyi és bankismereteket biztosító külső tanfolyamok azonban sokszor igen költségesek, s nem biztos, hogy a vállalat a "bőség zavarában" éppen a legmegfelelőbb továbbképzési formát találja meg. A helyes döntés érdekében a vállalatok nem tudnak külső segítségre támaszkodni, s emellett időzavarban is vannak. Az említett újszerű ismeretek iránt hirtelen jelentkező igényeket ezért - főleg hirdetések útján - új munkaerő felvételével kívülről is megpróbálják biztosítani. E megoldás azért nem mindig vezet eredményre, mert itt a speciális vállalati ismeretek megszerzése "kerül" időbe.

A vegyes vállalatoknak és a kisvállalkozásoknak a munkaerővel kapcsolatos kritériumai szigorúak, kemények. Be kell tartani olyan alapkövetelményeket, mint az italozás, igazolatlan hiányzások mellőzése. A munkaerő-felvételnél a rugalmasságot vizsgálják elsősorban, képes-e a jelentkező több munkakört is betölteni, egymást helyettesíteni, elviselni a túlórázást, az áthelyezéseket. Ezért az adminisztratív állománynál inkább a fiatalokat, a fizikai állománynál a középkorúakat részesítik előnyben. Az ismeretség

alapján való kiválasztást preferálják, a megbízhatóság egyik fontos garanciájaként tekintik. Fontosnak tartják, hogy olyan dolgozókat vegyenek fel, akik várhatóan nem lépnek ki egyhamar, mert a magas fluktuáció érzékelhető kiesést jelent a teljesítményekben. Egyes vállalatok próbaidőt is alkalmaznak, amely biztosítja, hogy minden különösebb magyarázat nélkül megszakítható legyen a munkaviszony. A próbaidőt a vállalatok egyáltalán nem tekintik formálisnak, továbbá megkövetelik, hogy a határidő és a minőségi követelmények érdekében a dolgozók túlórázzanak, illetve rugalmas munkaidőben dolgozzanak.

A munkaerővel szembeni minőségi kritériumok teljesítése, vagy egyszerűen jó szakemberek alkalmazása azoknál a vegyes vállalatoknál jelent különösen gondot, amelyekhez hasonló tevékenység fekete munkavállalással is folyik (pl. varrónők). Ezekkel a jövedelmekkel - a fizetési kötelezettség miatt - a vegyes vállalatok sem tudnak konkurálni.

A munkaerő struktúrája

A hagyományos állami iparvállalatok tervezésében és gazdálkodásában még ma sem jelenik meg a munkaerő tervezés, a munkaerő-struktúra centralizált kezelése. A munkaügyi és a szociális tervekben ugyan a legtöbb vállalat kitér a munkaerő-gazdálkodás, képzés feladataira, de ez korántsem alapos és mélyreható. A legtöbb vállalatnál nem merül fel az az igény, hogy egzakt módon megfogalmazzák és naprakészen tartsák - a technikai változásokat állandóan figyelembe véve - az egyes munkakörök szakképzettségi igényét, s ezt összevessék a munkakört betöltők kvalifikáltságával.

A vizsgálatba vont iparvállalatoknál az utóbbi öt évben az összlétszám csökkent, a szakmunkások létszáma abszolút mértékben ugyan csökkent, de arányuk növekedett - s ez általában kedvezően értékelhető. A vállalatok többsége válságos helyzetben van, ez a munkaerő-struktúrát is jelentősen érinti. Ha fenntartják a régi termékstruktúrát, - ami sok esetben a csőddel egyenértékű, jelentős létszámleépítést kell végrehajtani. Ha viszont korszerűbb profilra állnak át modernebb technológiával, akkor nemcsak kevesebb dolgozóval, hanem egyúttal strukturálisan jelentősen eltérő munkaerő állománnyal kell rendelkezniük. Ennek a helyzetnek a felismerése robbanásszerűen történik napjainkban, holott ezt a tendenciát már lehetett látni előre, felelőtlen volt a dolgozók nyugtatgatása, a döntések elodázása.

Vizsgálataink azt mutatták, hogy a munkaerő eddig utólag alkalmazkodott az új technika fogadására, s ez megakadályozta a technikai fejlődés gyors kibontakozását, a munkatermelékenység növekedését. Volt olyan vállalat is, amelynél a technikai felszereltség és a munkatermelékenység között csak ötéves fáziskéséssel volt kimutatható a kapcsolat, s ezt főként a szakmastruktúra változatlansága, késlekedése idézte elő.

A verseny kiélződése a vállalati magatartásnak ezt a tehetetlenségét, lassú reagálását biztosan meg fogja szüntetni. Nem lesz megengedhető az a korábbi gyakorlat, hogy az alkalmazott munkásgárdát szép nyugodtan, az új gépek beszerzése után kezdik betanítani, s nem fordítanak kellő gondot arra, vajon a régi munkatársak alkalmasak-e az új eszközök kezelésére, az új tudnivalók elsajátítására. Nem lesz elegendő az sem, hogy a betanítás alacsony színvonalon, nem megfelelő képzettségű betanítókkal folyjon.

A munkaerőhiány főleg minőségi. Az utóbbi években új tendencia, hogy a kreatív diplomásokat kevésbé kreatív, de vállalkozó szellemű társaik elcsábítják és így tudásukat nem a "hagyományos" vállalatoknál kamatoztatják.

Általános gond a gazdasági szakemberek hiánya, hiányoznak a marketing szakértők, a költségelemzők. A vállalati átalakulásokhoz sok esetben a gazdasági humán feltétel hiányzik, a részvénytársaságokká való átalakulás során a gyáregységvezetők sokszor műszaki végzettségűek, akik mellett nem áll jól képzett közgazdász.

A vegyes vállalatoknál a felső vezetés univerzálisabb, egy személy általában több irányú képzettséggel rendelkezik, s több funkciót is ellát (ezt könnyíti a vállalatok kis mérete). Így például előfordul, hogy a fejlesztési és kereskedelmi igazgató azonos személy, ami biztosítja a közvetlen visszacsatolást a kereskedelemtől a fejlesztés felé, vagy az ügyvezető igazgató munkaügyi funkciót is ellát.

Az adminisztratív alkalmazottak a hagyományos vállalatokhoz képest szintén "univerzálisak", egymást kell tudniuk helyettesíteni. Egy titkárnőnek például sokkal több önállósága van, mint ami megszokott. Az adminisztratív munkaköröket másik megoldásként részmunkaidőben látják el, (SzTK ügyintéző, könyvelő) de ez a karbantartóknál is és más munkakörökben is jellemző lehet, különösen a kis, vagy felfutás előtt álló vegyes vállalatoknál.

A munkaerő kategóriái kevésbé élesen válnak el, nem különbözik élesen például a műszaki és adminisztratív tevékenység. Fontosabb, hogy a dolgozókat aszerint csoportosítsák, hogy könnyű legyen a munkaerő-költségek megállapítása (pl. közvetlen termelők, karbantartók, marketing szakemberek, értékesítési szakemberek stb.)

Egyes vegyes vállalatok különösen nagy súlyt fektetnek arra, hogy ún. kulcsembereket neveljenek ki a termelésben. Ezek ismerik a gépeket, a technológiát, esetleg külföldön továbbképzik őket. Rendszerint több szakmával is rendelkeznek, s dinamikus egyénységek. Meghibásodás, váratlan esemény esetén jelentős a szerepük. Szakmai ismereteiket továbbképzéssel igyekeznek növelni, de a vállalatok ennél még fontosabbnak érzik az önbizalom fokozását. Ebben különösen hátrányban vagyunk a nyugati szakemberekkel szemben, nem a vezetők, hanem a kisebb emberek vonatkozásában - hangsúlyozták az egyik legnagyobb vegyes vállalatnál.

A kisvállalkozásokban dolgozók munkaerő- struktúrájáról sajnálatosan keveset tudunk. Statisztikai számbavétel híján csak azt tudjuk, hogy egyes szervezeti formákban milyen az ágazati összetétel. Ez viszont csak a vállalkozásokat sorolja és így nem tudjuk, hogy például a gépiparba sorolt vállalkozásokban dolgozók milyen szakképzettséget hasznosítanak ténylegesen. Csak felszínes ismereteink vannak arról, hogy a kisvállalkozásokban egyaránt fellelhetők a magasan kvalifikált, szakmájuk élvonalába tartozó műszaki értelmiségiek, a vállalkozói ismeretekkel is rendelkező közgazdászok, a kiváló szakmunkások, illetőleg a teljesen szakképzetlen dolgozók.

A teljesítménynövelés módszerei

A hagyományos vállalatok teljesítménynövelési módszereinek hatásosságát jelentősen csökkenti, hogy a gépek, berendezések állapota nem kielégítő, akadozik az anyag, alkatrészellátás, a

munkaerő-struktúra mennyisége és minősége nem megfelelő. Ezek a kedvezőtlen külső körülmények befolyásolják a teljesítménykövetelményeket is.

A "teljesítményeket" a vegyes vállalatok általában szélesebben értelmezik és növelésének módszereit is számunkra sok tekintetben újszerűen alakítják ki. Az olyan vegyes vállalatoknál, ahol az élőmunkaköltség aránya alacsony (5-15 százalék) nem a létszám megtakarítása, hanem konvertálhatóságának növelése a munkaerő gazdálkodás alapvető célja.

A vállalattal való azonosulás, mint a teljesítmények növelésének fontos szempontja különösen olyan vállalatoknál merült fel, melyek egy nyugati munkakultúrát másolnak le. Ennek következményei változatosak, a kedvező kereseti lehetőségek mellett fontosak a jó munkakörülmények, a kedvező munkaidőbeosztás, szociális juttatások (pl. üdülés biztosítása, beiskolázási-segély, kedvezményes vásárlás). Természetesen ez ott fontos, ahol nagy a munkaerőpiaci kereslet, illetve ahol a második gazdaság is biztosít munkalehetőséget, esetleg kedvezőbb anyagi feltételek mellett versenyben van a vállalat a munkaerőért.

Az "emberközpontú vállalat" megteremtése kísérletnek is felfogható, lehet-e magyar környezetben más módon és eredményesebben dolgozni, mint ahogy a többi magyar vállalat. A válasz még várat magára, de az eddigi tapasztalatok az "igen" felé hajlanak.

A teljesítmény-növelés módja a minőség javítása is. Gyakori az a törekvés, hogy a vállalatok személyre szólóan vezetik például a vevő minőségi reklamációját, ennek megfelelően alkalmazzák annak konzekvenciáit.

A számítógép jelenléte és alkalmazása a vegyes vállalatoknál nem gyakorisága miatt említendő elsősorban, hanem szerepe miatt. A számítógépes adatfeldolgozás általában a hatékony munkavégzést segíti.

Az anyagi ösztönzés a teljesítmények növelése szempontjából jelentős, a jó munkaerőt ez vonzza és köti a vállalatokhoz elsősorban. Kérdéses azonban, hogy a vegyes vállalatok pontosan elemzik a környező munkahelyek bérviszonyait, s ahhoz "lövik be" a vegyes vállalati béreket. 30-40 százalékkal magasabb jövedelem bőven "elég" ahhoz, hogy a munkaerőt szelektálni, s a vállalathoz kötni lehessen és magas követelményeket lehessen állítani vele szemben. Az "okos" vegyes vállalatok az alacsony magyar bérszínvonalat, s még ott is az átlagnál alacsonyabb vidéki béreket használják ki. Így még nagyobb lehetőségük marad mozgóbérrel a teljesítmények növelésének "ösztönzésére", úgy, hogy töredéknyi fajlagos élőmunkaköltséggel jussanak a termékhez, - melyet a nyugati piaci áraknak megfelelő áron értékesítenek.

A kisvállalkozásokban dolgozók között két típus különböztethető meg: a csak munkaerejüket kínálók, illetőleg azok, akik a munkaerejükön kívül tőkével, piaci kapcsolatokkal, a stratégiai döntésekben való aktív részvételükkel is segítik a vállalkozás céljainak megvalósulását. A csak munkaerejüket kínálók lényegében bérmunkás-attitűdökkel rendelkeznek, dolgozzanak akár alkalmazottként, akár társas vállalkozások fő- vagy mellékállású tagjaiként. ők teszik ki a 800 ezer kisvállalkozó döntő többségét.

A valódi vállalkozói értékkel rendelkezők kisebbségben vannak.

A teljesítménynövelés jelentős módszere az állami szektornál magasabb bér, a nagyvállalati kötöttségekhez viszonyítottan nagyobb önállóság, a kreatív képességek kiélésének lehetősége és nem

utolsó sorban az, hogy a nem megfelelő dolgozót gyorsan elbocsájtják. A kisebb méretű vállalkozásokban teljesítménynövelő, hogy a kapcsolat szorosabb, személyesebb a vezetőkkel.

* * *

A három vállalati körnél végzett vizsgálataink alapján megállapítható, hogy a vegyes vállalatok és kisvállalkozások kemény működési feltételei kényszerítő erővel hatnak a munkaerővel való gazdálkodásra is. Ugyanez egyelőre még nem tapasztalható a hagyományos vállalatoknál.

Mindhárom vállalati körre jellemző a hosszabb távú gondolkodás, egy átfogó munkaügyi stratégia hiánya. A gazdálkodás feltételeinek stabilizálása, megbízhatósága elengedhetetlen annak a perspektívikus szemléletnek a meghonosításához, amely az emberi tényezőt hosszabb távon is a vállalati fejlődés motorjának tekinti.

Dr. Csete László - Kovácsné Varga Ilona

A fő- és mellékfoglalkozású magángazdálkodók földtulajdona és gazdálkodási körülményei Magyarországon

Kevés tény ismert a magyarországi magángazdálkodás helyzetéről. Hozzáértő interjúkészítők a kölcsönös bizalomra számítva, ismerősöket kerestek fel 1989 nyarán. A feldolgozást a saját bevételeiből élő, önállóan gazdálkodó főfoglalkozású családokra és a mellékfoglalkozásúakra készítettük el.

A nyilatkozók köréből, a válaszok belső összefüggései alapján, szigorú válogatás után 124 magángazdálkodó felvételét dolgoztuk fel. Ezek területi elrendeződését az 1. ábrában, megoszlásukat az 1. táblázatban és néhány szabályszerűen alakuló mutatójukat pedig a 2. és 3. áttekintő táblázatokban illusztráljuk.

A terjedelmi korlátok nem teszik lehetővé a bizonyító adatok részletesebb közlését, de ehhez rendelkezésre állnak a publikált tanulmányaink (16, 17, 18.)

A továbbiakban a családi magángazdálkodás fejlődését előmozdító összefoglaló tanulságokra korlátozzuk mondanivalónkat.`

A jelenlegi magyarországi földbirtokviszonyokhoz és vállalati, vállalkozói struktúrához képest a természetes személyek tulajdonosi arányának növekedését, a családi gazdálkodás terjedését, új tulajdoni formák megjelenését, összességében egy színesebb, európaibb és vállalkozóbb jellegű birtokstruktúra kibontakozását jelzi tanulmányunk, utalva ennek feltételeire, a fokozatos átalakulás lépéseire, irányaira és lehetséges változataira.

A termőföld megóvásában, a hatékonyabb gazdálkodásban - a mezőgazdaság sajátosságainak megfelelően - mindenütt a világon meghatározó a fő- és mellékfoglalkozású családi gazdaságok népes tábora.

A magyarországi családi gazdaságok általában 1 ha saját területtel és - a tevékenységtől függően - kisebb-nagyobb (2-20 ha) bérelt területtel rendelkeznek napjainkban. A gazdálkodók földhöz jutása - a valamikori földek ismételt tulajdonba vétele, illetve vásárlás útján - új helyzetet teremt a mostani földnélküli állattartók körében. Az állattartó magángazdálkodók mellett kisebb arányban kertészeti, illetve kis területigényű, de nagy szakértelemmel és intenzív munkával járó tevékenységet folytatnak.

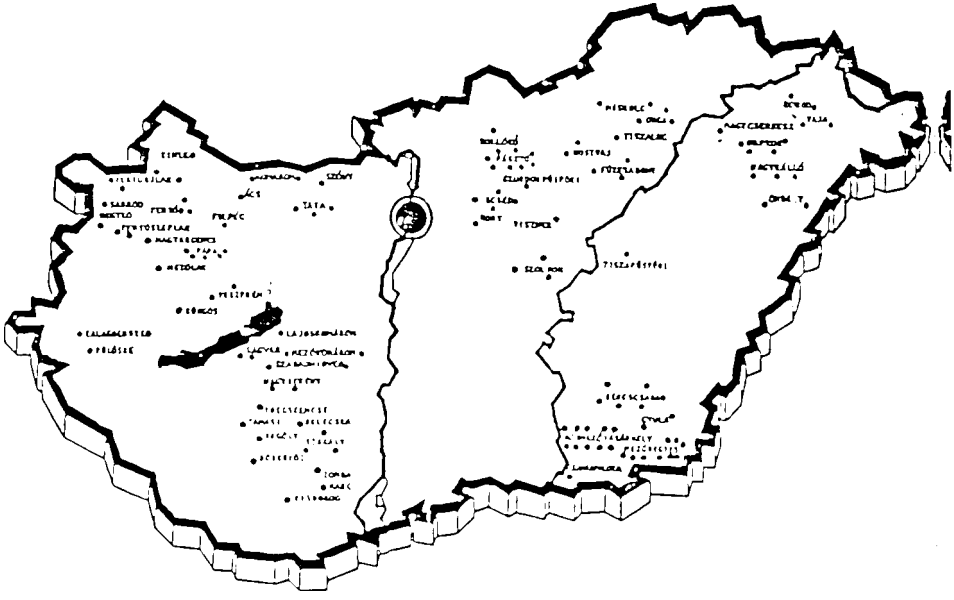
A családi gazdálkodók világosan látják, hogy a jelenlegi ár, hitel stb. feltételek mellett a földigényük kielégítése nem vezethet célhoz. Ezért javasolható első lépésben a termelési szektorok esélyegyenlőségének a megteremtése, ami a magántermelők támogatása nélkül nem jöhet létre.

A mellékfoglalkozású gazdálkodás elterjedése, a hagyományos jövedelmi érdekeltségű családi gazdálkodók mellett, megkülönböztetett figyelmet érdemelnek a profitorientált vállalkozók (farmerek).

A beszerzési és értékesítési piaci anomáliák megszüntetése, a piaci igényeket tükröző szerződéses termeltetés megszilárdítása, az állam piacszabályozó szerepének és más feltételek megteremtése híján az újrakezdő magánvállalkozók könnyen zátonyra futhatnak.

1.ábra

A vizsgálatba vont fő- és mellékfoglalkozású magánvállalkozók térbeni elrendeződése



1. táblázat

A vizsgált fő- és mellékfoglalkozású termelők megoszlása

% / ezer Ft		A családok saját termelésű mezőgazdasági bevételének arányai az összesenből (%)			Összesen
		50 alatt	50-99 között	100	
Az éves bruttó termelés csoportjai	500 alatt	29	23	18	70
	501-1000 között	2	12	20	34
	1001 fölött	–	6	14	20
Mindösszesen		31	41	52	124

2.táblázat

A családok saját termelésű mezőgazdasági bevételeinek aránya és néhány fontosabb átlagadat

	A családok saját termelésű mezőgazdasági bevételeinek aránya (%)		
	50 alatt	51-99 között	100
A családok száma	31	41	52
aránya	25,0	33,1	41,9
Éves átlagos bruttó termelés (ezer Ft)	219	562	912
Éves átlagos árbevétel (ezer Ft)	171	470	829
A családi önfogyasztás (ezer Ft)	48	92	83
Földdel rendelkezők száma	24	32	41
Egy gazdálkodó saját és bérelt területe (ha)	1,4	4,7	4,3
Ebből: saját (ha)	0,8	0,9	1,2
bérelt (ha)	0,6	3,8	3,1
Egy gazdálkodóra jutó segítő családtagok száma	1,3	1,6	2,0
Átlagos napi munkaóra teljesítésük	3,4	3,8	4,8
Egy gazdálkodóra jutó időszaki dolgozók száma	1,6	1,4	1,9
Átlagos munkanap teljesítésük	11,0	16,3	17,1
Állandó alkalmazottak száma	-	1	4
Egy marhatartó gazdaságban az állatállomány (db)	10	13	20
Egy sertéstartó gazdaságban az állatállomány	22	52	91

3. táblázat

A magángazdálkodást folytató családok termelésének nagysága és átlagai

	Az éves bruttó termelés (ezer Ft		
	500 alatt	501-1000 között	1001 felett
A családok száma	70	34	20
arnya (%)	56,5	27,4	16,1
Éves átlagos bruttó termelés (ezer Ft)	272	704	1715
Éves átlagos árbevétel (ezer Ft)	217	600	603
A családi önfogyasztás (ezer Ft)	55	104	112
Földdel rendelkezők száma	57	27	13
Egy gazdálkodó saját és bérelt területe (ha)	2,8	4,7	4,8
Ebből: saját (ha)	1,0	1,4	0,5
bérelt (ha)	1,8	3,3	4,3
Egy gazdálkodóra jutó besegítő családtagok száma	1,5	2,3	1,5
Átlagos napi munkaóra teljesítésük	3,8	3,9	6,4
Egy gazdálkodóra jutó időszaki dolgozók száma	1,2	1,5	3,8
Átlagos munkanap teljesítésük	11,4	25,0	13,3
Állandó alkalmazottak száma	-	-	5,0
Egy marhatartó gazdaságban az állatállomány (db)	9	15	40
Egy sertéstartó gazdaságban az állatállomány (db)	18	81	161

Az anyagi-műszaki feltételek egyszerűen siralmasak, elmaradottak. Ezen elsősorban importtal lehet változtatni. A korszerű családi gazdaságok azonban nem házikerti méretű felszerelést, hanem nagyobb teljesítményű eszközöket, gépeket igényelnek.

A magángazdálkodók azt is jól tudják, hogy a nagyüzemekkel való együttműködés, azok szolgáltatásai, hitelei, előlegei nélkül - különösen az átmenet éveiben - aligha boldogulhatnak.

A családi gazdálkodás térnyerésével nem szabadna elveszíteni a tagosításból, a táblás művelésből származó gazdasági előnyöket.

A szaktanácsadás szerepe nő, hiszen olyan új generációk, vállalkozók megjelenése is várható, akiknek nem volt módja, lehetősége a szülői házban elsajátítani a szükséges mesterfogásokat.

A családi gazdálkodás akadályai

A vállalati, üzemi struktúrában a főfoglalkozású családi gazdálkodók és a mellékfoglalkozásúak körének bővülése - az érintettek véleményére támaszkodó vizsgálataink szerint - elsősorban a következőktől függ:

- a mezőgazdasági termelés ár-, adó, hitel-feltételeitől, más szóval a jövedelmi igények kielégítésétől, az érdekeltségtől;
- az értékesítési és beszerzési piaci anomáliák megszüntetésétől és a biztonságos piaci körülmények megteremtésétől;
- az előzőektől jóval elmaradóan a földtetrület bővítésétől, a bérleti, a földvásárlási lehetőségektől. (Ez nem jelenti a földtulajdonban való érdektelenséget, csupán arról van szó, hogy nem a föld a fejlődés elsődleges korlátja.);
- az anyagi, műszaki feltételektől, a vetőmag, tenyész- és hízóalapanyag, valamint takarmányellátástól, a ráfordítások megelőlegezésétől, a szolgáltatásoktól és a szaktanácsadástól.

Az értékesítési és magas beszerzési árak közötti különbség miatt a családi gazdaságok csak alacsony szinten tudják kielégíteni jövedelem-érdekeltségüket. Az adórendszer is teljesítményt és fejlesztést visszafogó hatású. A magángazdálkodás szociális biztonsága sem azonos a nagyüzemekben tevékenykedőkével. Ez is közrejátszik a mellékfoglalkozású gazdálkodás létében és későbbi terjedésében is. A gazda nem jut hitelhez vagy igen előnytelenek a feltételek stb.

Mindenekelőtt tehát a szektorsemlegességet célszerű megteremteni, az említett hátrányok megszüntetése révén, majd a következő lépésben a magángazdálkodást szükségszerű olyan kedvezményekben részesíteni, hogy a nagyüzemeket megközelítő körülmények közé jusson.

A piaci verseny ugyanis a hatékonyság alapján szelektál, tehát egyáltalában nem szektorsemleges, de hogy a magángazdálkodók jó része mindjárt a kezdetben ne valljon kudarcot, az esélyegyenlőség megteremtése elengedhetetlen.

Az elmondottak alapján - a föld és az anyagi-műszaki hátteret nem érintve is - teljesen érthető, hogy a magángazdálkodók várakozó álláspontra helyezkedtek a vizsgálat időpontjában és tőkebefektetéseket is csak elvétve eszközöltek. Az is jól érzékelhető, hogy a magántermelők talán soha nem szorultak annyira támogatásra, érdekvédelemre, szövetkezésre, mint a közeljövőben.

Elsősorban a mellékfoglalkozásúaknál, de a főfoglalkozásúaknál is tapasztalható, hogy főleg munkaidejük hasznosításával és nem a befektetéseikkel kívántak jövedelemhez jutni.

A takarékban és másutt elérhető 25 százalékos kamat, a tőke és a bizalom hiánya, az óvatosság egyaránt szerepet játszott abban, hogy a termelés jórészt természetben megelőlegezett hitelekre alapozódott, ami az áfészek, termelőszövetkezetek, állami gazdaságok, élelmiszeripari vállalatok folyósítottak - szerződéskötés fejében.

A szabad árakkal egyedül nem szüntethetők meg a piaci anomáliák, amit a zöldség- gyümölcspiac évek óta jól bizonyít. A piaci verseny ismert feltételeinek megteremtése mellett olyan állami piacszabályozási intézkedések is szükségesek, amelyek megakadályozzák monopolhelyzetek, kartellek létrejöttét, kibontakoztatják az intervenciót, védik a belső piacot, s létrehozzák a szükséges piaci infrastrukturális feltételeket.

A kibontakozó piaci körülmények között a magángazdálkodókat a beszerző-értékesítő tevékenységre történő szövetkezés segítheti. Ez történhet az átalakuló termelőszövetkezetek vagy új szövetkezeti szervezetek keretei között.

A lánckereskedelem letörésére, a piaci anomáliák felszámolására vajmi kevés történt az elmúlt hónapokban. Az újjászerveződő Hangya Rt. jelent ebben új színfoltot. Figyelmeztető, hogy az 1945 előtti különféle fogyasztási, beszerzési és értékesítő szövetkezetek előnyeit a nagybani vásárlók vagy értékesítők, a nagybirtokosok és nagygazdák élvezték elsősorban (1, 2.). Továbbá a piacrajutásban, az értékesítésben változatlanul erőteljes az informális kapcsolatok szerepe, amin csak a jól működő, etikus játékszabályokkal rendelkező piaci viszonyok tudnak változtatni.

A magángazdálkodók földtulajdona és földhasznosítása

A vizsgált 124 termelő körében 27 egyáltalában nem rendelkezett földdel! A földdel rendelkezőknél a termőföld átlagos területe 3,7 ha volt. Ebből a saját tulajdonban lévő 1,0 hektárt, a bérelt terület pedig 2,7 hektárt tett ki.

A magángazdálkodást folytatók "föld" háttere még 1989 nyarán is igen szerény volt, ami a kialakult földtulajdon és a földhasználati viszonyokra vezethető vissza (a kényszerítő körülmények mellett felajánlott, elhagyott földekkel, a közösbe került földekkel, a formálisan földtulajdonnal rendelkező idős korú szövetkezeti tagok nagy arányával és azzal, hogy a tulajdonukkal nem rendelkezhetnek stb.).

Az átlag mögött, a főfoglalkozású és mellékfoglalkozású családok termőföldjének tulajdoni arányai, nagysága és összetétele logikusan várható eltéréseket mutatott (lásd: 2. táblázat). A mellékfoglalkozású gazdálkodók 50 százalék alatti bevételi csoportjában a többiekhez képest, kicsiny a területük, ami meghatározta a tevékenységük milyenségét és sokban az elérhető bevétel nagyságát is. A bérelt terület kisebb, mint a saját tulajdon, míg a többi csoportnál ez pont fordítva alakult. A sok kézi munkára alkalmat nyújtó művelési ágak aránya ebben a csoportban kiemelkedően magas. Mindez szerényebb állattartásra - kivéve a nem területigényes állattartást, a méhészet stb. - és az erőteljesebb kertészeti tevékenységre utal.

A földnélküli állattartók

A magyarországi kisparaszti gazdaságok nagybirtokokkal szembeni hagyományos fölénye, a közösbe vitt földek kényszerítő hatása, a sokhelyütt meglévő épületek, a kialakult takarmánykereskedelem, a természetbeni földjáradék, a család töredék idejének hasznosítása, a gyarapodási vágy mind előmozdította a gondos, folyamatos törődést igénylő magángazdálkodói állattartást.

A vizsgált gazdálkodók körében az állattartás az uralkodó tevékenység. Például a megkérdezettek 62 százaléka, 77 gazda tartott sertést.

Az állattartás - az állomány nagysága - szembetűnő összefüggést mutat a család bevételi forrásainak arányaival. Mindez összefügg azzal is, hogy a nagyüzemekben termelik meg gépesítve, viszonylag magas hozamszinteken a kenyér- és takarmánygabonát, ami megalapozta a takarmánykereskedelmet, így a gazdálkodók szükségleteiket vásárlásból fedezik. Az állattenyésztés elvált az abraktakarmányok termelésétől. Az esetek jó részében a takarmányt "ingyenes hitelként" s nagyüzemek, áfészek nyújtják a vállalkozóknak. Nehézségek főleg a tömegtakarmány beszerzésében, illetve a legeltetésben tapasztalhatók. Ez magyarázza a sertéstartók magas arányát.

Következésképpen megállapítható, hogy napjaink földbirtokviszonyai a takarmánytermelés oldaláról is sürgős rendezésre szorulnak!

A fő- és mellékfoglalkozású magángazdálkodók anyagi, műszaki, gazdálkodási és működési feltételei és lehetőségei rendkívül hiányosak, egyszerűen össze sem hasonlíthatók a nyugat- és észak-európai családi gazdaságokéval, vagy a tengerentúli farmokéval. A termékkibocsátáshoz képest a magángazdálkodók az eszközök töredékével (az összes gép 2,7 százalékával, az ingatlanok 19,5 százalékával stb.) rendelkeztek csupán.

A 124 magángazdálkodónak mindössze 7 traktora, 17 kistraktora és kapálógépe, 14 tehergépkocsija és ARO-ja, 6 lófogata, 8 fejőgépe volt 1989 nyarán.

A gépesítésben fontos szerepet játszik a nagyüzemek nyújtotta szolgáltatás még akkor is, ha az eszközök, mint vagyontárgyak, vagyonjegyek formájában tulajdonosokhoz kerülnek. A későbbi években is a nagyobb teljesítményű - főleg célgépeket - közös üzemelésben indokolt működtetni.

Az előzőekből nemcsak az derül ki, hogy a magángazdálkodók földtulajdona és -bérlete az előzőek szerint sajnos, kényszerpálya eredményeképpen alakult, hanem az is, hogy a földkérdés komplexen összefügg a jövedelemszerzés esélyével, a piaci viszonyokkal, az anyagi-műszaki feltételekkel és másokkal. Következésképpen a birtokviszonyok megváltoztatása érdekében valamennyi területen - igaz, eltérő sorrendű és nagyságrendű - intézkedések, változások szükségesek.

A családi gazdálkodás jövőbeni fejlődésében további differenciáló körülményekkel is számot kell vetni. Ebben is az első elágazás az, hogy fő- vagy mellékfoglalkozású családi gazdaságról van szó. Az európai tapasztalatok, de az USA-ban a kormányzatnak 2000-re készített szakértői tanulmánya szerint is, egyrészt a mellékfoglalkozású gazdálkodók számának és arányának a növekedése várható, másrészt a főfoglalkozású üzemek méretnövekedése várható, amit a versenyben maradás, a biotechonlógia, az informatika kényszerít elsődlegesen.

A termelésben egyre meghatározóbb a főfoglalkozású gazdaságok súlya, melynek méretnövekedését és térnyerését Finnországtól kezdve, szinte minden fejlett országban a kormányzat körültekintően támogat.

Vizsgálataink szerint is a mellékfoglalkozású és a főfoglalkozású családi gazdálkodást folytatók körében jól felismerhetők azok az egyes csoportok, amelyek a továbbiakban is eltérően fejlődnek, tőkebefektetéseiket, berendezkedésüket, termelési-tevékenységi szerkezetüket illetően.

Így például a mellékfoglalkozásúak körében elkülönül:

- a 100-300 ezer Ft/év körüli, zömében kereset- és nyugdíjkiegészítő jellegű termelők csoportja;
- a nagyüzemekben tevékenykedő, zömében felső- és középfokú végzettségű szakemberek rétege, akik élvezve a nagyüzemi háttér előnyeit, jelentős árumennyiséget bocsátanak ki évente úgy, hogy az eléri a családi bevételek 70-90 százalékát.

A főfoglalkozásúaknál jól elhatárolódik:

- a hagyományt folytató, önálló családi gazdálkodók szűk köre, akik nagyon egyszerű körülmények között, 300-600 ezer Ft/év körül termelve, megelégednek az elérhető szerény jövedelemmel, mert életformaként ragaszkodnak ehhez;
- a kevés számú valódi vállalkozók csoportja, akik "nagyméretű" termelésükkel jelentősebb jövedelemhez jutnak, s érzékenyen reagálnak a piac változásaira.

A vázlatosan bemutatott csoportok mindegyike összefonódik vagy rászorul valamilyen nagyüzemi szolgáltatói, "hitelezői" tanácsadó háttérre. Ez legkevésbé áll a csaknem hagyományos életformát követő főfoglalkozásúak csoportjára. Ez igazolni látszik Európában a 60-as években újra divatba jött Csajanov tételét, aki eltérően Thaertől, Thünentől, Aereboetől vagy a modern Headytől, azt vallotta, hogy a parasztgazdaságokat nem a profit maximuma hajtja, hanem a munkaráfordításukkal elérhető anyagmentes hozadékban érdekeltek, amely ha a munkások bérénél magasabb, akkor már kielégítő. Igaz, a 20-as években Csajanov nem tudhatta, hogy Európában a családi gazdaságokat nem mezőgazdasági, kiegészítő tevékenységgel is foglalkozó vállalkozókká kívánják alakítani. Sőt, arról sem tudhatott, hogy a Magyarországon formálódó háztáji, kistermelői szféra mennyire jövedelemérzékeny.

Irodalom

1. Szilágyi László: Szövetkezetek Magyarországon felszabadulás előtt. (Adatgyűjtemény) Kézirat. ASZOSZ Szövetkezeti Kutató Csoportja, Budapest,1960.
2. Csete László: Mezőgazdasági beszerző és értékesítő szövetkezetek Magyarországon 1945 előtt. Gazdálkodás, 1990. 3. sz.
3. Czettler Jenő: Agrárpolitika. Stephaneum, Budapest, 1944.
4. Nagy Frigyes - Németi Pál - Kettinger Gyula: A tejgazdaság kialakulása Moson-Vármegyében a XX. század elején. Gazdálkodás, 1990. 6. sz.
5. Bokor Tamás: Hatékonysági követelmények a dán mezőgazdaságban. Gazdálkodás, 1990. 5. sz.
6. Chayanov A.V. on the Theory of Peasant Economy. Richard D.Irwin, Inc. Homewood, Illionis 1966.
7. Thaer, A.: Grundsatze der rationellen Landwirtschaft. Wien, 1810.
8. Thünen, J.H.: Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie. Rostock, 1842.
9. Aereboe, F.: Allgemeine landwirtschaftliche Betriebslehre. Berlin, 1917.
10. E.O. Heady: Economics of Agricultural Production and Resource Use. New York Prentice Hall, 1950.
    E.O. Heady - J.L. Dillon: Agricultural Production Functions. Ames: Iowa State University Press, 1961.
11. Olsson R. Management for succes in modern agriculture. European review of agricultural economics, 1988. 15.-2/3.
12. Dobos Károly: Mennyibe került és kerül a mezőgazdaság szocializálása? (Kézirat) Budapest, 1990.
13. Kulin Sándor: Földközösségek - a szerkezetváltás szolgálatában. Gazdálkodás, 1990. 4. sz.
14. Kulin Sándor: Dunántúli parasztgazdaságok a számtartás-statisztika tükrében (1929-1943). Gazdálkodás, 1990. 5. sz.
15. Dancsházy László: A magángazdálkodás múltjáról és jövőjéről. Gazdálkodás, 1990. 5. sz.
16. Csete László: Fő- és mellékfoglalkozású magángazdálkodók földtulajdona és gazdálkodási körülményei. Tanulmány kézirat, AKI, Budapest, 1989.
17. Csete László: Az önálló családi és részfoglalkozású gazdálkodás helyzete és fejlődése Magyarországon. Gazdálkodás, 1990. 4. sz.
18. Csete László: Ki akar itt paraszt lenni? Figyelő, 1990. 20. sz.
19. Kovácsné Varga Ilona - Sury Tamás: A példaértékű önálló gazdálkodás szépségei és nehézségei. Gazdálkodás, 1990. 3. sz.
20. Barcza Gabriella: Farmgazdaságok Finnországban (I-II). Gazdálkodás, 1990. 2. sz. és 3. sz.
21. Kostyálné Sebestyén Mária: Technológiai váltás, agrárpolitika és a mezőgazdaság struktúrája az Amerikai Egyesült Államokban. Gazdálkodás, 1987. 2. sz.

Dr.Illés Mária

A tulajdonreform dilemmái

A magyar gazdaság működtetésének egyik jellemző sajátossága a mikrogazdasági összefüggések figyelmen kívül hagyása. A legfőbb vállalkozó maga az állam, így a racionális vállalkozói érdeknek a mikrogazdaságot védő hatása sem alakulhatott ki. Az állam a vállalkozói szerep megfelelő színvonalú betöltésére alkalmatlan, ennek átruházását végre kell hajtani. A feladatokat szakmai és politikai berkekben egyaránt tulajdonreformként fogalmazzák meg. A tulajdonreform mibenlétét illetően, azonban nagyon különbözőek az elképzelések, s a lebonyolítás lehetőségeinek szakmai kérdései is kidolgozatlanok. Az előadás fő célja, hogy a vállalatgazdasági összefüggések szemszögéből mutasson rá a tulajdonreform néhány aktuális kérdésére.

Fogalmak

A vállalati gazdálkodás legfontosabb összefüggése a megtérülések minimumkritériumában fogalmazódik meg: a bevételekből meg kell térülniük a költségeknek és egy adott százalékú, a bankkamatot meghaladó (bizonyos esetekben az azt elérő) tőkehozamnak.

A vállalkozói kockázat abszolút vagy relatív veszteséget előidéző veszélyforrás. Az abszolút veszteség a befektetett tőke értékét csökkenti. Relatív veszteség keletkezik például, ha a vállalat tőkearányos nyereségének szintje a bankkamat színvonalát sem éri el.

A vállalkozói nyereség - eredeti közgazdasági értelmezése szerint - a saját tőke használatának árával csökkentett nyereség, vagyis az a nyereségtöbblet, ami a tőke bankkamat szerinti hozama felett keletkezik. Általánosabban: az a bevételi többlet, ami a költségmegtérülés és a saját tőke használatának ára felett keletkezik. (A vállalkozói nyereségnek kialakult egy sajátos magyar értelmezése, ami a tisztánlátás szempontjából nem szerencsés. A vállalkozásnak a nyereségét, vagyis magát a nyereséget nevezik - 1988-tól hivatalosan is - vállalkozói nyereségnek, s a köznapi szóhasználatban hol ezt, hol a magánvállalkozók nyereségét vállalkozói nyereségnek.)

Gazdasági vállalkozó: aki viseli a gazdasági kockázat terheit, s aki ennek fejében vállalkozói nyereséget érhet el. Tipikus gazdasági vállalkozók: egyén, néhány fő társulása, közösség, a vállalatok külön vállalkozást eredményező társulása, állam. A vállalkozásban való részvétel arányai a kockázat viselése szerint képezhetők le. A vállalatok közös vállalkozása esetében a vállalkozói nyereség, illetőleg az abszolút vagy relatív veszteség több lépcső után jut el a végső vállalkozókhoz.

Saját tőke: a vállalkozó pénzügyi befektetése. Az abszolút veszteség elsődleges fedezeti forrása. Az üzleti kockázatviselés mértéke túlnőhet a vállalkozásba bevitt saját tőkén.

Idegen tőke: tartósan vagy ideiglenesen a vállalat használatában lévő olyan pénzügyi források, amelyek használatának díja költségként elszámolható, s amelyek kockázatot csak a vállalkozás felszámolása esetén viselnek.

A tőketulajdon értelmezhető értékoldalról és a reálszféra szempontjából. Értékoldalról a saját tőke és idegen tőke szerinti összefüggés a meghatározó. A reálszféra oldaláról viszont a megvásárolt gazdasági javak vállalati tulajdonba, s ezáltal a vállalkozó rendelkezési körébe kerülnek. (A gazdálkodás folyamatában az erőforrások természetszerűleg nem különíthetők el saját- és idegen tőke bontás szerint.) A bérelt javak nem válnak vállalati tulajdonná. A vállalat tulajdonjogának gyakorlását az idegen tőke értékvesztésének veszélye esetén felfüggesztik, illetve megszüntetik.

Tőketulajdonos: a tőketulajdon fenti meghatározása szerint többféle értelmezése lehetséges.

A múlt értékelése

A hazai gazdasági tapasztalatok szakmailag hibás értékelése zavarólag hat a tulajdonreformra vonatkozó elképzelések formálódásában is. Véleményem szerint, a gazdaság leromlásának szakmai szempontból az a legfőbb oka, hogy a vállalatok számára lényegüktől és működési mechanizmusuktól idegen, torz működési feltételeket diktált az állam. Az életidegen diktátumok rendszere fokozatosan megsemmisítette a normális gazdálkodási logika életterét.

Ettől az összefüggéstől a "szakmai közvélemény" rendszerint elvonatkoztat, amit részben magyaráz, hogy alakítói közül sokan maguk is tevékeny közreműködői voltak e folyamatnak, másrészt ebben a körben igen alacsony a vállalati gazdálkodás összefüggéseit átlátó szakember.

Itt csupán a vizsgált téma szempontjából különösen zavaró két véleménycsoportot emelek ki. Az egyik a vállalati kollektív érdekeltség, a másik a vállalati tanácsok megítélésével kapcsolatos.

1987 óta mind a szaksajtóban, mind a vitafórumokon találkozhatunk azzal a véleménnyel, miszerint a kollektív érdekeltség minden változatát kipróbáltuk, és egy sem vált be. Ezzel szemben egyrészt a kollektív érdekeltségnek nem próbáltuk ki minden változatát (ezt bizonyítani sem kell), másrészt viszont a "kipróbálásra" kerültek mindegyikének komoly diszfunkciókat eredményező, konstrukciós hibája volt. Ez kipróbálás nélkül is feltárható és belátható lett volna, vagyis, egyiküket sem lett volna szabad bevezetni. Az említett vélemény - mint látható - bizonyos szakmai felelőtlenséget is tükröz. Nem lenne szabad figyelmen kívül hagyni továbbá, hogy mindaddig, amíg a gyakorlat meg nem bizonyosodott arról, hogy sorozatosan másra ösztönöznek a szabályozók, mint amit a bevezetésükkor deklarál a gazdaságirányítás, ezek a hibás szabályozók is nagy mozgósító erőt váltottak ki. Pezsdítő hatásuk a fizikai és nem fizikai dolgozók fantáziáját egyaránt megmozgatta.

A vállalati önigazgatás rendszerének bevezetését, s ezen belül a vállalati tanácsok intézményének létrehozását többnyire zsákutcának minősítik. Nem magát a konkrét megoldást, hanem az intézményt mint olyant, holott a működési feltételek rendszerének feltérképezése alapján, akár egy gondosan kitervelt ellehetetlenítési koncepció gyanúja is felmerülhetne. Az ún. tulajdonosi döntések a vállalati tanács kezébe kerültek anélkül, hogy a vállalati kollektíva valódi vállalkozóvá válásának feltételeit megteremtették volna.

Az alkalmazott általános szabályok szerint például - s ezek vonatkoztak a vállalati tanács által irányított vállalatokra is - minél

inkább eladogatta a vezető a saját vállalati átlagnál kevésbé jövedelmező üzemeket, gyárrészlegeket, annál nagyobb lehetett a saját prémiuma, de egyidejűleg egyre nagyobb pénzügyi forrás keletkezett a megmaradó dolgozók premizálására és jutalmazására is, miután ezeket a bevételeket közvetlenül az érdekeltségi alapba kellett helyezni. (A magyar gazdasági szabályozás rendszere 1985-ben teljeskörűen intézményesítette a termelőszférában felhalmozott állami vagyonnak a felélési illetőleg elherdálási lehetőségét.) A vállalati tanács által irányított vállalatok dolgozói és vezetői egyébként 1988-ig minden tekintetben ugyanolyan tartalmú bér- és kereseti (valamint személyes jövedelem) szabályozás alá tartoztak, mint bármely más állami vállalat dolgozói (ha a vállalati tanács tagjainak az ezen funkciójuk ellátásához kapcsolódó díjazásától eltekintünk). Miért viselkedtek volna másként, mint a többi állami vállalat dolgozója?

A nagy kísérlet

Minthogy a tulajdon sokféleképpen értelmezhető, a tulajdonreformnak is sokféle értelmezési lehetősége adódik. Mindemellett a tulajdon működtetésének reformjaként is értelmezik. Megítélésem szerint, a tulajdonreform kidolgozásakor csakis abból az egyértelmű összefüggésből szabad kiindulni, hogy az állam a vállalkozói funkció betöltésére alkalmatlan, vagyis a tulajdonreformnak mindenképpen vállalkozási reformként kell megvalósulnia. Ennek is lehetnek hatékony, kevésbé hatékony és kifejezetten hátrányos megoldásai. Most olyan válaszút előtt állnak a döntéshozók, melyek egyikéről hosszú távon sincs leágazás. Ezért különösen veszélyesnek tartom egyes szakemberek felületes, ám annál határozottabb témakezelését. Ilyen háttér mellett alakult ki a ma uralkodónak nevezett irányzat, miszerint állami vállalataink minél nagyobb hányadát "erős" magántőkések tulajdonába kell adni. (Itthon többnyire kizárólag ezt a megoldást értik privatizálás alatt. A nyugati szakemberek privatizáció értelmezése ennél lényegesen szélesebb. Esetenként még az eszközök bérbeadását is ide sorolják.)

A fejlett tőkés világ már jó ideje túljutott a klasszikus kapitalizmus korszakán. A fejlődés vonulatára jellemző, hogy előbb a magántőkés vállalkozót a vállalatvezetésben fokozatosan felváltotta a munkavállalói státusú menedzser, majd megjelent és egyre erőteljesebbé vált a vezetők, illetve a dolgozók résztulajdonossá válása. Több mint egy évtizede felbukkant a dolgozók által tulajdonolt vállalat vállalkozási konstrukciója. Számuk egyre nő. A nyugati szakemberek ezt a vonulatot a tőke demokratizálódási folyamatának nevezik, amit szervesen egészít ki a kispénzű befektetők tőkéjének egyre növekvő aránya.

Részben a nyugati tapasztalatok, részben a vállalatok működésének belülről történő dinamizálási lehetősége indokolja a közösségi vállalkozásnak, mint a lehetséges megoldások egyikének a feltérképezését is. Természetesen ennek is lehetnek különböző hatékonyságú változatai.

A szakmai viták során ezt a felvetést gyakran lesöprik azzal az indoklással, hogy a magyar gazdaság további kísérleteket már nem képes elviselni. Ez az érv azért sajátos, mert a gazdálkodás "államtalanításának" mindegyik változata kísérletnek minősíthető. Nincs ugyanis olyan gyakorlati tapasztalat, miszerint a 90 százalékban állami vállalkozásként működő gazdaságot rövid idő alatt, jól működő, más

típusú vállalkozásokká alakították volna át, netán belső vásárlóerő hiányában gyors és eredményes magánkézbe adást valósítottak volna meg.

Bármit is lép a gazdaságirányítás, kísérlet lesz az a javából. Ide sorolható a külföldiek részére történő nagyarányú értékesítés koncepciója is. Az ehhez kapcsolódó propaganda önmagában is aggasztó. 1989 nyarán például egy frissen kinevezett miniszterhelyettes a riporternek azon aggodalmára, hogy esetleg az importált tőke nem a magyar társadalom javára fog jövedelmezni, a következő választ adta: "A jövedelem először is a vállalat alkalmazottainál jelentkezik bér formájában, márpedig az alkalmazottak - belértve a vezetők túlnyomó részét - magyarok. A bér mindig sokszorosa, akár százszorosa is lehet a tőkejövedelemnek; az arány a tevékenység jellegétől függ..." A "mindig sokszorosa" kitétel önmagában is meglepő, ha tudjuk, hogy a hazai állami iparban több évtizeden keresztül 1 Ft bérkifizetésre átlagosan 1 Ft nyereség jutott. Az "akár százszorosa is lehet" kijelentés már határozottan megtévesztési szándékra utal. Ez ugyanis 15 százalékos elvárt tőkejövedelmezőség és 100 ezer forintos átlagbér mellett például azt jelenti, hogy 1 főre 15 ezer forintnyi tőkeérték jut, ami összességében nem több, mint egy fél négyzetméternyi üzemcsarnok.

Megfontolásra érdemesek továbbá az osztrák tapasztalatok is (ahol az iparban a külföldi tőke részaránya mintegy 40 százalék). Az utóbbi időben egyre gyakrabban vetődik fel a tőkeimportnak a jövedelem kiáramlási többletet eredményező hatása, amit egyes kutatók azzal magyaráznak, hogy nem elégséges egy országnak tőkeimportőrként bekapcsolódni a világgazdasági folyamatokba, elengedhetetlenül szükséges a megfelelő arányú tőkeexport, méghozzá hatékony működőtőkeexport formájában.

A minél nagyobb tőkeimportot megfogalmazó hazai kívánalmak mellett - ismereteim szerint - fel sem merült az ellentételezési lehetőség szükségességének, illetőleg a működőtőke megfelelő arányú exportlehetőségeinek a vizsgálata. Holott véleményem szerint, ezek az összefüggések a magyar gazdaság jövője szempontjából sem lennének elhanyagolhatók.

Ha viszont mégsem célszerű nyakló nélkül minden vállalatot a külföld számára eladni, belföldi megoldásokat kell keresni. Vásárlóerő pedig nincsen. Ennek fényében is indokolt felülvizsgálni azt a tételt, hogy az állami vállalatok helyébe erős magántulajdoni alapokat kell kiépíteni. Ez a kísérlet fél évszázadnyira is visszavethet a fejlődésben.

Az eddigi lépések

A tulajdonreform útján megtett eddigi lépések nem biztatóak. A társasági törvény égisze alatt az állami tőkék csereberélése útján létrehozott részvénytársaságok és kft.-k esetében végső soron továbbra is az állam maradt a gazdasági vállalkozó. Tulajdon működtetési változtatás a vállalkozási konstrukció érdemi módosulása nélkül. A korábbihoz képest a helyzet annyiban romlott, hogy egyrészt, a felelősség jobban elmosódik, másrészt, a nem elhanyagolható arányban létrejött kereszttulajdonosok a verseny kibontakozási esélyeit rontják.

A külföldi tőke bevonásához kapcsolódóan a nemzeti vagyon országos felháborodást kiváltó elkótyavetyélése indult meg, melyre a

nyugati világ is felfigyelt. Ezzel együtt a külföldi tőke nem a gazdaság fellendülése szempontjából fontos területekre hatolt be. A már meglévő szállodáink és kereskedelmi egységeink esetében, jellemzően az aranytojást tojó tyúk, nem egyszer messze áron alul történő, eladása következett be.

A fentiekhez társult a munka nélkül történő vezetői vagyonszerzés (tőkeszerzés) lehetőségének megadása is. A mindenáron való privatizáció zsákutcáját viszonylag rövid idő után - az ezt eredetileg hozsannázó - tömegkommunikáció is érzékeltette. Számára meglepetésként hatott, hogy a megszerzett állami vagyont, új hazai birtokosai elsősorban külföldre menekítették, autóba, aranyba fektették, és kevesen maradtak azok, akik vállalkozóként a javak előállítása érdekében kockázatokat vállaltak.

Nem elhanyagolható tény, hogy az ipari vállalatok többségét a gazdaságirányítás hajszolta bele a különböző gazdasági átalakulásokba. A zavaros szabályozás, a gazdasági szervezetek növekvő száma mellett megvalósított drasztikus pénzszűkítés, a jelentős hitelszükséglet mellett alapított - s így jelentős kényszer hitelezési helyzetben lévő - vállalatokra (is) érvényesített drasztikus kamatlábemelések közepette, csupán ebbe az irányba mozdulhattak. Az áremelési lehetőség megtagadásával is tönkre lehetett tenni vállalatokat.

Az állam sajátos vállalkozói magatartása tükröződik abban, hogy banki segédlettel fizetésképtelenségbe hajszolja a vállalatokat, így ezek piaci értéke eleve kisebb lesz, továbbá abban is, hogy nem él az idejekorán történő vezetőcserével, ehelyett inkább az eladás, illetve a felszámolás eszközéhez nyúl.

Érdekes találmány az állami vállalatok vagyon utáni osztaléka is. 1990-ben az adózott nyereség 18 százalékát kell ilyen címen befizetni. A kapcsolódó szólamok ellenére ez semminemű normatív hozamkövetelményt nem közvetít. Ha alacsony a nyereség, kicsi lesz a befizetett osztalék is. Nem egy vállalati tanács az átlagbérek minél nagyobb mértékű növelését írta elő prémiummutatóként az igazgató számára. Ezek után mindenki érdekeltté vált abban, hogy akár a teljes potenciális tőkehozadékot is bérezési célokra használják fel. A dolgozóknak saját szempontjukból igazuk van. Ezekben a zavaros időkben (nincs biztosíték arra nézve sem, hogy váratlanul el ne adhassák a fejük fölül a gyárat) dőreség lenne kereseti lehetőségről lemondamni az állami vagyon javára.

Amíg a koncepció megszületik

Az állami tulajdonban lévő tőke működtetésének legszembeötlőbb problémája a normatív tőkehozam követelményének hiánya. Megítélésem szerint, a legsürgetőbb feladat ennek a rendezése. A gazdasági társasággá át nem alakított állami vállalatok körében a tőkejövedelmezőség és a felhalmozás minimumkritériumát viszonylag egyszerű szabályozási konstrukció segítségével lehet közvetíteni. Eszerint a vállalat a közvetlen kezelésében lévő állami tulajdonú tőkeösszeg arányában - a nyerése terhére - tőkehasználati díjat számol el (következőleg legalább ekkora forrást elő kell teremtenie). A díj egy részét az állam részére kötelezően befizeti - aránya azonos a magántőkés modell vállalatára kirótt nyereségadó kulcsával - másik részét a saját használatában lévő állami tőkéhez csatolva, mindaddig használhatja, ameddig a tőkehasználati díj teljesítésére képes.

Részvény vagy egyéb értékpapír vásárlása esetén is az elsődleges tőkehasználó teljesíti a tőkehasználati díjjal kapcsolatos követelményeket. Más biztosíték nincs a könnyelmű értékpapír vásárlás, illetőleg a saját alapítású gazdasági társaságok átgondolatlan létrehozása ellen.

Igy minden állami vállalat használatában csak olyan összegű állami tőke lehetne, melyet megfelelő hatékonysággal képes működtetni. Az e feletti összegről bármikor lemondhat, annak egyidejű visszafizetése mellett.

Az állami vállalatok dolgozóinak és vezetőinek bérezési és ösztönzési rendszerét e feltétel mellett kellene kialakítani és szabályozni. (Ha ez következetes, az idegen tőkén alapuló közösségi vállalkozás modelljéhez vezet.*)

A már átalakított állami vállalatok esetében is meg kell keresni az állami tőke hatékony működtetésének feltételeit. Nem indokolt, hogy ebben a vállalati körben a még mindig domináló súlyú állami tulajdon hozadéka kézen-közön eltűnjön, egyes menedzserek manipulációs céljait, indokolatlan személyes gazdagodását szolgálja. Ha a részvények döntő többsége állami tulajdonban van, komolyan megfontolandó az eredeti tulajdonosi helyzet visszaállítása (a külső tulajdonosok kezében lévő részvények felvásárlása után). Hiába függ például a vezető prémiuma a jövedelmezőségtől, ha a különböző - saját haszonra végzett - manipulációk révén a prémiumokhoz képest összehasonlíthatatlanul nagyobb összeget vághat zsebre.

Ahol az állami tőke (korrekt tőkeértékelés mellett) számottevő súlyú magántőkével társul, ott a magántőke növekedési és jövedelmezőségi törekvéseinek árnyékában halad.

* Az idegen tőkén alapuló közösségi vállalkozás koncepcióját (különböző szövegkörnyezetben, de azonos végső mondanivalóval) 1978 óta több ízben megfogalmaztam. A legrészletesebb változat A gazdaságossági és jövedelmezőségi számítások alapjai c. könyv bevezető fejezetében szerepel. (Szakszervezetek Gazdaság- és Társadalomkutató Intézete, 1990.)

Dr. Jelen Tibor:

Stratégiai tervezés - kudarc vagy biztató jövő?

A rendszerváltás bonyolult viszonyai között nem könnyű feladat a politikai átértékelések mellett egyes gazdasági kategóriák átértelmezése. Ilyen kategória a vállalati tervezés, illetve a hozzá szorosan kötődő stratégiai tervezés is.

Az elméleti és a gyakorlati szakemberek számára nyilvánvaló tény, hogy az elmúlt negyven év vállalati tervezési gyakorlata tovább nem folytatható. Mind a szubjektív, mind az objektív elemekben szinte forradalmi változások következtek be. Ez vonatkozik a tudati tényezőkre és a gazdasági környezet által biztosított lehetőségekre is. A változások már akkora méreteket öltöttek, hogy el kell fogadni e téren is a sokat hangoztatott jelszót: nem a régit kell változtatni, hanem újat bevezetni. Mi lehet a hagyományos ötéves tervezés alternatívája? Könnyű a válasz: a stratégiai tervezés. Nehezebb viszont a választ folytatni. Hiszen, ha a stratégia kifejezést halljuk vagy használjuk, nem szoktunk arra gondolni, hogy mennyire kiforratlan még ez a kategória, s mekkora zűrzavar, sőt káosz uralkodik a meghatározása körül. Maga a stratégiai tervezés kategóriája nem teljesen újkeletű a hazai vállalati tervezési gyakorlatban. Ami az elméletet illeti, számos publikáció (szakcikk, könyv) jelent már meg e témakörben. Így a fogalom azok előtt sem lehet ismeretlen, akik még nem találkoztak vele a gyakorlatban. És mi a gyakorlat? Gyakorlatnak lehet nevezni e területen a 70-es évek végén, illetve a 80-as évek elején a Nehézipari, később az Ipari Minisztérium viszonylag nagyobb vállalati kört érintő kezdeményezéseit. Másrészt néhány, bizonyos kézzelfogható eredményeket is felvonultató "szocialista" nagyvállalat (Bábolnai ÁG, RÁBA, Magyar Alumíniumipari Tröszt, Kőbányai Gyógyszerárugyár, Taurus, Skála) tervezési tevékenységét. A gyakorlatnak sem az egyik, sem a másik vetülete nem vált (nem válhatott különböző okok miatt) általánosan elfogadottá. Ezek alapján úgy tűnhet, hogy a stratégiai tervezés nem perspektíva a hazai vállalatok számára.

A társadalmi-gazdasági változások elemei (tulajdon-váltás, vállalati forma- és méretváltás) mind azt tanúsítják, hogy szándékunk világos és igen határozott: vállalatgazdaságtani, vállalatvezetési területeken is felzárkózni Európához. Azaz, a fejlett piacgazdaságok általánosan használt vezetési eszközei közül minél többet átvenni és adaptálni a hazai viszonyokra. A vezetési eszközök közül kiemelkedően fontos a stratégiai gondolkodás markáns eleme: a stratégiai tervezés. A kérdés: képes-e a magyar vállalatvezetési, illetve vállalati tervezési gyakorlat átváltani (átlépni) a nyugati vállalati tervezés fejlődésének megfelelő lépcsőfokára? S létezik-e egyáltalán fejlődésvonala a vállalati tervezésnek tőlünk nyugatabbra? Ha igen, melyik az a fokozat, ahol - lehetőségeinket és adottságainkat reálisan felmérve - csatlakozni tudunk? Szükséges-e bizonyos átmeneti időszak a stratégiai tervezés, illetve stratégiai vezetés általános gyakorlattá válása előtt? A válaszadást megkönnyíti a nemzetközi kitekintés.

Magának a vállalati tervezés fejlődésének vizsgálata előtt célszerű áttekinteni az általános társadalmi-gazdasági változások főbb tendenciáit vállalatgazdaságtani szempontból. Az elemzett időszak eleje

az 1930-as évekre tehető, amikor is a jelenleg is élő gazdálkodási formák gyökerei már fellelhetők. Kifejezetten vállalati tervezésről mint tevékenységről csak az ötvenes évek végétől, a hatvanas évek elejétől beszélhetünk. Az említett időszakban a vállalatok és versenytársak viszonyára egy dinamikusan szélesedő folyamat a jellemző. Míg kezdetben jól elhatárolható (lokalizálható) konkurenciáról beszélhettünk, később a figyelembe veendő terület már a fejlett ipari országok egésze lett. Ma már a vállalatoknak egyértelműen világméretű konkurenciával kell számolniuk. A nyugati gazdaságok vállalati keresleti (mondhatni: hiány-) gazdaságban működtek. Ebből fakadóan jelszavuk az volt: "gyorsan, sokat gyártani!". A fejlődés magával hozta a kínálati gazdaságot. (A kapitalista és a "szocialista" fejlődés erőteljesen szétvált.) Megnövekedett szerepe lett a vállalatok marketing tevékenységének. Emellett a fejlődés egyfajta kutatási-fejlesztési kényszert generált, ami már finanszírozási problémákat is okozott, így előtérbe került a vállalat pénzügyi funkciója. Egy jelenlegi vállalat vezetési feladatai már nem redukálódhatnak egyetlen (vagy néhány) vállalati részterületre. A vállalatot egészében (komplexen) célszerű vizsgálni.

A vállalat társadalmi (szociológiai) aspektusáról se feledkezzünk meg. A fejlődés főbb csomópontjai:

Míg kezdetben a dolgozó és munkáltatója egyszerűsített kapcsolata (munka-munkabér) jellemző, később a kapcsolat áttételesebbé válik. A fő szempontok már nem mennyiségiek, hanem minőségiek. Előtérbe kerülnek a munkakörülmények. Ezek után a dolgozói kollektívák munkakörülmények helyett társadalmi-szociális előnyökért küzdenek. Ma már e téren a helyzet egészen összetett. Nehéz a vállalat szociológiai jellegét tömören megfogalmazni. Nyugaton a jelenlegi korszakot az "életminőség alakítása" kifejezéssel illetik. Nehéz ezeket a változásokat évszámokhoz rendelni. Az említettek csak általános tendenciák, szigorúan nemzetgazdaságokhoz, régiókhoz sem köthetők. Érdemes azonban figyelembe venni őket, ha a vállalati tervezés fejlődési fokozatait vesszük vizsgálat alá.

A vállalati tervezés fejlődésének minőségi jegyeiről, s főleg a fejlődési fokok számáról megoszlanak a vélemények. Az azonban már többé-kevésbé elfogadott, hogy a fejlődés íve az alábbi fokozatokon nyugszik:

1. Hosszú távú tervezés
2. Üzletági stratégiai tervezés
3. Összvállalati stratégiai tervezés
4. Integrált stratégiai vezetés
5. Összvállalati stratégiai gondolkodás.

Ezek a lépcsőfokok a fejlődés logikai vázát szimbolizálják, de a vállalati tervezés történetiségében is ezen jegyek alapján fejlődött. A három legfontosabb történeti szakasz: a 60-as évek pénzügyi központú hosszú távú tervezése. Majd a 70-es évek klasszikusnak nevezett stratégiai tervezése és napjaink stratégiai vezetése (a stratégiai management). Akár a logikai sort, akár a történeti fejlődést tekintjük, a vállalati tervezés a stratégia irányába halad.

De mit is kell érteni stratégián? Ha alaposabban szemügyre vesszük ezt a fogalmat, kisebb fajta elméleti és gyakorlati "rendetlenséggel" találjuk magunkat szemközt. Nincs egységes stratégia-képünk és ennek különféle okai vannak. Más-más jelentésben használják a stratégia szót az angol, a német vagy egyéb nyelvű

szakirodalomban. Hiszen a különböző publikációk eltérő környezetben születtek, eltérő vállalati empíriára építkeztek, s természetesen így gondolatkörük is különböző. Például a stratégia központi szabályozórendszer, mely a tervezést úgy tekinti, mint erőforrások megszerzését és szétosztását. A stratégia itt határozottan racionális döntéshozó és ellenőrző folyamat. Másutt a stratégia politikai tevékenység. Nézőpont, ami a tervezést olyan folyamatnak tekinti, amelynek feladata, hogy feloldódjanak az üzleti életen belüli és kívüli szervezetek és érdekcsoportok között fennálló konfliktusok. Illetve: a stratégia a jövő kutatásának egyféle módja. Fókuszában a jövő kifürkészése áll, mert a vállalat vezetésének tisztában kell lennie a jövő bizonytalanságával.

Nem ugyanazt jelenti a stratégia a vállalati tervezés fejlődésének különböző fokain sem. Mást jelentett a kezdetek kezdetén, mást a "klasszikus" stratégiai tervezés korszakában, s megint mást a stratégiai management elméletében. Meghatározásbeli különbségek figyelhetők meg természetszerűleg a nyugati elmélet és az abból megvalósult gyakorlat vonatkozásában is. Egészen másként definiálják a stratégiát az olyan elméletekben, ahol nem a stratégia a középponti fogalom, hanem csak "perifférikus" elem. Ezeken a területeken egyfajta harcot, küzdelmet lehet megfigyelni, ahogy bizonyos, már "múlttal" rendelkező elméletek integrálni próbálják a kialakított rendszerükbe a viszonylagosan új stratégia fogalmat. A stratégiának mint kategóriának olyan elméletekben kell érvényesülnie, mint a különböző innovációs, marketing, pénzügyi, személyzeti politikai, szervezetelméleti és rendszerelméleti megközelítésű vállalatvezetési modellekben.

A hazai elmélet, s a hazai gyakorlat stratégia-képe is bizonyos tekintetben különbözik ezektől. Stratégiai elméletünk javarészt "átvett", többé-kevésbé adaptált nyugati elmélet. Zavart okozó egyébként a stratégia szó használata a nem kimondottan tudományos "szakmai írások"-ban, a napi sajtó és a bulvár lapok cikkeiben, tudósításaiban. Divat ugyanis ma - kaotikus gazdasági viszonyaink közepette - vállalati stratégiáról "fecsegni". (Persze ez nemcsak divat kérdése, hiszen vállalataink számára létkérdés a megváltozott társadalmi-gazdasági viszonyaink közepette a korszerű vállalatvezetési módszerek adaptálása és mihamarabbi bevezetése.) Meg vannak-e vajon a stratégiai tervezés hazai adaptálásának feltételei? Ha az elméleti, módszertani hátteret tekintjük, akkor talán lépéshátrányban vagyunk. A témában megjelent publikációk, ajánlások ugyanis inkább a "klasszikus" stratégiai tervezés elemeire építkeznek és a fejlődés későbbi fokozataiból hasznosítható ismereteink még szerények. Ez azonban nemcsak az elméleti szakembereknek róható fel. A probléma gyökere az lehet, hogy Magyarországon a stratégiai gondolatrendszer egy olyan vállalati tervezési közegbe került, amely nem volt képes azt befogadni. Nem volt alap - hatékonyan működő tervezési rendszer -, amelyekre építkezhetett volna. Nehezen valljuk be, hogy vállalataink zömében tényleges tervezési tevékenység nem is igen folyt. S ennél a kijelentésnél nagyon lényeges a vállalati tervezésnek mint fogalomnak a konzekvens meghatározása. Talán nem volna szabad tervezésnek nevezni azt a vállalati gyakorlatot, amelyet vállalatainknál évtizedekig tervezésnek hívtak. A vállalati gyakorlatban még jelenlévő, erősen formalizált, táblás tervezést pedig jobb lenne már másnak elnevezni, mert csak gátolja a modernebb tervezési eljárások terjedését. A társadalmi-gazdasági környezet feltételeit nem is olyan régen komoly

gátló tényezőként említettük. E tekintetben legyünk optimisták, hogy minél előbb rendeződjenek a tulajdonviszonyok, megszünjenek a hazai vállalatvezetés kényszerpályái.

Újjászervezhető-e tehát a stratégiai tervezés elvein a hazai vállalati tervezés? Valószínűleg csakis ezen az alapon szervezhető újjá. A továbblépés üteméről, illetve nagyságáról azonban már eltérően vélekednek a szakemberek. Vannak, akik egyértelműen a stratégiai management mellett kardoskodnak. Ám, ha figyelembe vesszük az eddig említett tényezőket, megalapozott lehet az a vélemény is, amely szerint óvatosabban és kisebbet kell lépni. A helyzet sajnos mégsem annyira kedvező, hogy vállalataink általános érvénnyel legyenek képesek a megfelelő hatékonyságú stratégiai vezetés (stratégiai management) alkalmazására. Már az is pozitív és előremutató lenne, ha a vállalatok félre dobnák az eddig használt - többnyire felsőbb irányítási szervek által előírt - "tervezési" útmutatókat, s helyette megpróbálnának a stratégiai gondolkodás keretei által meghatározott lépéseket tenni egy - kimondottan vállalati használatra készülő - stratégiai terv, illetve az azt előállító folyamat irányába. Azaz, ismerje végre el a vállalatok vezetése azt, hogy a tervezés (tervezési tevékenység) hasznos segédeszköz, sőt, vezérfonal is lehet!

Irodalom

1. Dessewffy Olivér: Vállalati stratégia- vállalati kultúra. Módszertani füzetek - Szakszervezetek Fővárosi Művelődési Háza, Budapest, 1988. Kézirat.
2. Mészáros Tamás: Múlt és jövő a vállalati tervezésben. KJK, Budapest, 1987.
3. Mohai György: A vállalati tervezéstől a stratégiai módszerekig. KJK, Budapest, 1989.
4. Taylor, B.: Stratégiai tervezés - de milyen stílusban? Long Range Planning, 1984/3.

Kocziszky György

A vállalati rugalmasság vizsgálatának egyes összefüggései

A vállalkozások működését külső és belső tényezők sora befolyásolja. A változásokhoz való alkalmazkodás gyorsasága és mértéke alapvetően meghatározza a vállalkozások működőképességét, fejlődési lehetőségeit, jövőbeni perspektíváit. Az objektív helyzetfelmérés és az alkalmazkodás szükségességének felismerése mindinkább általánossá válik. Mégis tapasztalni kényszerülünk, hogy az eredmények nem igazolják az elvárásokat és elmaradnak az adottságok adta lehetőségektől is.

Tanulmányunk annak a többlépcsősre tervezett kutatómunkának néhány absztrahálható megállapítására hívja fel a figyelmet, amely a hazai vállalatok rugalmasságát gátló tényezők vizsgálatára és elemzésére, különösen az egyes tényezők közötti kauzális összefüggések feltárására és számszerűsítésére irányul.

A kutatás előzményei és célkitűzései

A rugalmasságtan elméletében az iparvállalatok alkalmazkodóképességének vizsgálata jobbára az elmúlt három évtizedben került az érdeklődés középpontjába. Ennek többek között oka, hogy a vállalatok alkalmazkodóképességét számos külső hatás (például az erőforrások beszerzése terén tapasztalható bizonytalanság, a fogyasztói szükségletek gyakori változása, a termékek életciklusának csökkenése, az erősödő protekcionizmus és az árfolyam változások stb.) nehezebbé tette. Másrészt, a vállalkozási elemek erősödésével, a versenyképesség megteremtése, ill. fenntartása rugalmasabb vállalati magatartást igényelt.

Kutatásaink első fázisa a hazai vállalatok alkalmazkodását kiváltó belső és külső okok gyűjtésére és rendszerezésére irányult. A vizsgálat eredményeként a külső okok két tényező (a piac és a szabályozórendszer) köré csoportosíthatóak (1.sz. táblázat).(Lásd a következő oldalon.)

Az alkalmazkodás szükségessége elsősorban a vállalati környezettel kapcsolatos. A termékek (szolgáltatások) jellemzőinek műszaki paramétereinek az igényeket, a keresleti-kínálati viszonyokat kell követelnie. A környezethez, a piaci igényekhez történő alkalmazkodás aktív vállalati magatartást igényel. A gazdálkodó szervezetek rugalmasságának kérdése azonban nem szűkíthető le a piacra: a vállalatnak ui. alkalmazkodnia kell a gazdaságirányítás formális vagy informális elvárásaihoz is.

Az alkalmazkodás mértéke a környezet szabályozott-ságának, ill. a szabályok stabilitásának a függvénye. A szabályozás támogathat, de felesleges lépésekre is késztetheti a vállalatokat. Mesterségesen kiváltott instabilitásra, bürokratizmusra, indokolatlan (a "főhatóság",- vagy a "hivatal" fontosságát és létjogosultságát igazoló) bevatkozásokra való felkészülés nem lehet sem vállalati, sem gazdaságirányítási cél.

A rugalmasság egyrészt a piachoz, másrészt a gazdaságirányítási célokhoz együttesen alkalmazkodó gazdálkodói magatartással

1. sz. táblázat

Az alkalmazkodást kiváltó külső okok

Gazdasági szabályozók változása	- hitelbiztosítási, támogatási feltételek változása - elvonási feltételek változása - stb.
Piaci feltételek változása	Beszerzési feltételek változása: - monopolhelyzet kialakítása - bizalomvesztés - vásárlói szokások változása - stb.
	Értékesítési feltételek változása: - piaci kereslet, társadalmi szükséglet változása - árfolyamváltozások - termékek, szolgáltatások életciklusának csökkenése - stb.
	Forgalmazási feltételek változása: - import növekedés - monopolhelyzet kialakulása - konkurencia erősödése - stb.
	Munkaerőhelyzet változása: - kereslet növekedése - stb.

biztosítható. Ennek során a vállalkozás működését biztosító elemek, illetve tevékenységek közül néhány változatlan marad, más tényezők súlya megváltozik, néhány megszűnik, egyes elemek helyett új jelenik meg. Stabil piaci részesedés és növekedési ütem mellett kisebb mozgástér is elégséges; ezzel szemben a kereslet csökkenéséből származó eredmény elmaradás növekvő rugalmassággal kompenzálható. A működés alapvető ismérve, hogy mennyi idő alatt, milyen áron alkalmazkodik a vállalat a külső és belső változásokhoz. A gyors alkalmazkodás eredménynövelő hatású, ezzel szemben az indokolatlan változtatás vagy a cselekvés szükségességének késedelmes felismerése többlet ráfordításokkal jár.

Az alkalmazkodás folyamatában a külső hatásokon túl lényeges szerepe van a vállalati adottságoknak; azaz azoknak a tényezőknek, amelyek a gazdálkodó szervezet szerepét, súlyát és lehetőségeit az adott időpontban, illetve időtávon belül meghatározzák.

A vállalkozás belső adottságai közül az alkalmazkodó-képességre elsősorban az erőforrás (humán-, teljesítőképesség- és a működőtőke) tartalékok nagysága, fejlesztési lehetőségei; a vállalkozás működése és irányítása (a naturális, a pénzügyi és az információs folyamatok-, a döntési struktúra-, továbbá a vállalat szervezetének alkalmazkodóképessége); és a motiváció gyakorol hatást (2. sz. táblázat). (Lásd a következő oldalon)

Néhány lényeges összetevő a vállalkozások belső elemeivel szoros összefüggésben áll, elősegítheti vagy gátolhatja a rugalmas vállalati magatartást. E gondolatok már csak terjedelmi okok miatt sem tekinthetők teljes körűnek, sokkal inkább az elmúlt évtized tapasztalatai alapján a témával kapcsolatos meditáció írásba foglalt elemei.

Megállapításaink során egy, a hazai vállalatoknál végzett reprezentatív - 46 vállalatra kiterjedő - felmérés néhány lényegesnek ítélt eredményére, illetve megállapítására támaszkodunk.

Tervezési hibák, illetve hiányosságok

A rugalmasság a vállalat működésével szemben támasztott elvárás; a kívánatos vállalati magatartás mind rövid, mind hosszabb távú jellemzője. A rugalmasság mértéke változik. Az alkalmazkodás nem remélhető véletlen, ad-hoc jellegű beavatkozásoktól; feltétele a jövőbeli változásokat figyelemmel kísérő tudatos tervezés és beavatkozás. Mint célt, egyrészt tehát a vállalati stratégia kidolgozásakor kell figyelembe venni, másrészt a rövid távú operatív feladatok megoldása során.[1]

A hazai vállalatok többsége késve, csak a 70-es évek végén ismerte fel az alkalmazkodóképesség szükségességét. A felszínes ismeretek, a személyes kapcsolatok meghatározó szerepe alig ösztönözte

---

[1] A rugalmassági vizsgálatok többek által vitatott kérdése az időhorizont. Hosszabb időszakot átfogó modellezés mellett, a nagyszámú egyedi és szezonális hatás miatt, indokoltak a rövid távú elemzések. (Az időhorizont nagysága természetesen egyedi, több szempontú mérlegelés - e prognosztizált adatok realitása, gazdasági hatása stb. - alapján dönthető el.) Kutatásaink azt látszanak igazolni, hogy amíg a hosszabb távon jelentkező tendenciákhoz való alkalmazkodás elsősorban az erőforrások (teljesítőképesség, technológia stb.), addig a rövid távon jelentkező hatások kezelése az irányítás és a motiváció jellegétől és mértékétől függ.

2. sz. táblázat

A gazdálkodó szervezetek alkalmazkodóképességét befolyásoló belső tényezők

erőforrás tartalékok	- humán erőforrások tartalékai	- kvantitatív tényezők (létszám, műszak-kihasználtság stb.) - kvalitatív tényezők (szakismereti potenciál, nyelvtudás stb.)
	- naturális tartalékok	- teljesítőképesség (nagysága, kihasználtsága stb.) - technológiai és technikai jellemzők (gépesítettség, automatizáltság)
	- monetáris tartalékok	- hitelképesség, hitelhez jutás feltételei - mobilizálhatóság
a rendszer működése és irányítása	- naturális és információs folyamatok	- szabályozottsága - információk átfutási ideje, naprakészség stb.
	- döntési struktúra	- szervezetbeli elhelyezése - centralizáció, decentralizáció mértéke
	- szervezet	- mérete - tagoltsága - felépítése
motiváció	- anyagi tényezők - erkölcsi tényezők	- jövedelem - feladat, hatás és felelősségi kör

a vállalati vezetőket a piaci igényekhez való alkalmazkodásra, másrészt a hibás, illetve tudatosan manipulált helyzetfelismerés gátolta a gazdasági mozgások megítélését. A veszteségekért a változások tüneteit (az olajár emelkedését, a magasabb kamatlábat stb.) tették "felelőssé", s nem jutottak el annak felismeréséig, hogy a talpon maradás feltétele a környezeti változásokkal szinkron vállalati alkalmazkodás.

Az erőforrás-tartalékok hiánya

A gazdálkodó szervezet erkölcsi és anyagi tartalékaikat az elmúlt évtized során irracionális módon élték fel. Erkölcsileg és fizikailag elavult állóeszköz-állomány mellett gyakori volt a piaci igényektől idegen kapacitások kiépítése, ill. bővítése. Másrészt, a gyors mobilizálást - részben a belső információk hiánya, másrészt a tudatos torzítás és eltitkolás - akadályozta az erőforrás-tartalékok pontos ismeretének hiánya. Empirikus felméréseink szerint ez a tény különösen akadályozta a technológiai alkalmazkodó-képességet.[2]

Sajnálatos módon alacsony és alig mobilizálható a szakismereti potenciál, amely a képzés és továbbképzés jórészt vállalkozás-idegen ismeretanyagára, másrészt kampány jellegére hívja fel a figyelmet.

Elavult működési feltételek

A vizsgálati körbe bevont vállalatoknál az utóbbi öt esztendőben közel 40 százalékkal nőtt az inmobil teljesítőképesség-tartalékok nagysága,[3] ami elsősorban a csökkenő technológiai rugalmassággal hozható kapcsolatba. Rugalmas teljesítőképesség szükségességét támasztja alá, hogy újonnan tervezett rendszerek iránti igény - a

---

[2] A végrehajtható technológia alapvetően meghatározza, ill. behatárolja a termékszerkezetet. Ezért minden (konstrukció, anyag, méret stb.) változás szükségszerűen felveti a technológiai alkalmazkodóképesség kérdését. Technológiai szempontból ui. akkor tekinthető egy rendszer rugalmasnak, ha az a megváltozott igényeknek a meglévő eszközök és berendezések felhasználásával, azaz újabb technológiai elem beállítása nélkül tehet eleget. A technológiai rugalmasság kérdése tehát már az eszközök megválasztásakor felvetődik. A nagyobb szabadságfok (átállíthatóság vagy átépíthetőség) növeli, korlátozottabb mozgástér (specializáltság) csökkenti a technológiai alkalmazkodóképességet. Az univerzalitás mértéke a berendezések olyan mennyiségi és minőségi ismérveivel hozható kapcsolatba, mint a végrehajtó technológia jellege és száma, a feldolgozható, ill. megmunkálható anyag jellemzői (minősége, mérete, halmazállapota stb.), az elérhető pontosság és felületi minőség, a berendezés felszerszámozhatósága, készülékezhetősége stb.

A rugalmasság teljesítőképesség orientált felfogása a 30-as évekre vezethető vissza. Kalveram (1931) értelmezése szerint a rugalmasság "a piaci viszonyokhoz való alkalmazkodás mértéke". Lehman konjunktúrához "áldozat" nélküli, azaz ráfordításmentes alkalmazkodásról ír definíciójában; hasonló felfogásban közelíti meg a kérdést Riebel kvantitatív rugalmasság elmélete is.

vizsgálat körébe vont vállalatok 47 százalékában - a működés megindulását követően - a fizikai élettartamon belül - megszünt vagy meghaladta teljesítőképességüket. Egyik esetben egy kihasználatlan beruházást, a másik esetben egy szűk keresztmetszetet sikerült létrehozni, ami prognózisok hiányára vagy hibásan értelmezett takarékosságra volt visszavezethető. A teljesítőképesség ésszerű nagysága,[4] másrészt bizonyos tartalékok szükségessége aligha vitatható, mert erre a termelő kapacitások teljes kihasználtsága, a működés során fellépő zavarok kiküszöbölése érdekében is szükség van.

A fejlesztések előkészítése során az esetek többségében elmaradt a technológiai jellemzők változási tendenciáinak vizsgálata; figyelmen kívül hagyták, hogy a technológiai innováció eredményeként megnőtt az új eljárások alkalmazása iránti felhasználói igény, az így konzervált technológia gátolja a termékstruktúra változását.
Spontán (jórészt személyi kapcsolatokra épülő) információk késleltetik a változtatások szükségességének felismerését, másrészt a tekintélyelvű, túlcentralizált döntések akadályozzák az alkalmazkodást biztosító döntéseket.

Az elmúlt évtizedek során kialakult torz értékrend pszeudó érdekeltség kialakulását eredményezte. Az alacsony teljesítményekre kárhoztatottak célja a változatlanság megőrzése volt. Nem egyedi jelenség, hogy a vállalati erőforrások, illetve kapacitások nagyobb volumenű - hiányzó - produktum előállítását tette volna lehetővé, de a szabályozók által szankcionált többletbér-kiáramlás megakadályozta azt.

Irodalom

1. Kalveram W.: Elastizität der Betriebsführung. ZfB. Ig. 8 (1931). 788-790.
2. Kocziszky Gy.: Vállalati rugalmasság kérdőíves vizsgálata Miskolc, 1989.
3. Lehmann M.: Strategien für die 80-er Jahre. Management Zeitschrift, (1979/5)
4. Riebel P.: Die Elastizität des Betriebes. Westdeutscher Verlag, Köln-Opladen, 1954.

[4] A teljesítőképesség kívánatos mértéke csak a várható feladatok, a prognosztizált időszak hossza a termék, illetve kereslet függvénye; termékcsoportonként változó. Merev szabályokat nem lehet felállítani, célszerű azonban, ha ezek a felmérések legalább 5-8 év adatait veszik figyelembe; ennél rövidebb időszak (pl. 1-2 év) általában nem elégséges. Ebben az esetben az adatok többnyire kiegészítésre szorulnak. A prognosztizáció eredményeként meghatározható az elkövetkező időszak termelési feladatainak gyakorisága, illetve valószínűség-eloszlása. A további számítások során ezekkel, mint piaci igényekkel célszerű számolni.

1. táblázat

A vállalat finanszírozási rendszerének és tőkestruktúrájának átalakítási szempontjai

Lehetséges célok:
- Tulajdonosváltás - megosztás - privatizálás
- Tőkepiacra lépés
- A nagyvállalat szétválása
- Tőkebevonás
- Finanszírozási, likviditási problémák megoldása

Szereplők:
- Állam (Vagyonügynökség)
- Managerek
- Befektetési társaságok
- Egyéni befektetők (hazai és külföldi) dolgozók (mint tulajdonosok)
- Bankok

Mit vizsgál az új befektető:
- Milyen a vállalati Cash-flow?
- Mi a vállalat pénzügyi értéke?
- Milyen a vállalat piaca, versenypozíciója?
- Milyen a vállalati stratégia? (piaci, fejl.)
- Milyen a vállalati management?
- Milyenek a kilátások a jövőre nézve? (piaci,fejlesztési, környezeti)

2. táblázat

A vállalati működési rendszer átalakításának szempontjai

Célok:
- Vállalati versenyképesség erősítése
- Új piacok szerzése - megtartása
- Technológia - termék korszerűsítés
- Tőkepiaci megjelenésre képes tőkestruktúra megteremtése
- Életképes vállalat, vállalkozás létrehozása

Szereplők:
- Állam (Vagyonügynökség)
- Managerek
- Más (hazai és külföldi) vállalatok
- Bankok
- Befektetési társaságok
- Tanácsadók
- Dolgozók
- Egyéni befektetők

Mit vizsgál az új befektető:
- Mi lesz az új cég businesse?
- Mennyit kell befektetni és milyen jellegű befektetés szükséges?
- Mennyit érnek a rendelkezésre álló eszközök (ingatlanok, állóeszközök stb.)?
- Származik-e abból előny, hogy működő vállalatot vesz át, ill. működő vállalatban szerez részesedést?
- Mit lehet kihozni az újjáalakított vállalatból, milyen a befektetés, a hozam és a kockázat viszonya?

Könczöl Erzsébet - Reszegi László

A tőkebevonás problémái a magyar iparban

A döntően állami tulajdonú vállalati rendszer átalakítása a 90-es évek magyar közgazdászai előtt álló egyik legnagyobb kihívás. Sokan leírták, elmondták már, hogy nem lehet a történelmi előzményeket, a külföldi tapasztalatokat másolni, átvenni.

Egyes speciális tényezők kiemelése, azok prioritásának biztosítása a magyar gazdaság jelenlegi helyzetében katasztrofális következményekkel járhat. A privatizálás politikai céljának erőltetett érvényesítése nem feltétlenül jár együtt a vállalatok életképességének, fejlődőképességének biztosításával. Pusztán attól nem lesz hatékony a magyar ipar, a magyar vállalati struktúra, hogy a személytelen tulajdonost felváltja a megszemélyesített tulajdonos.

Nagyon nehéz lenne a gazdasági átalakítást végző politikai-állami-gazdasági érdekszférákat képviselő csoportok dominanciája mellett lándzsát törve, választ adni arra a kérdésre, kinek kell ezt az átalakítást végrehajtani és az átalakításban döntő szerepet játszani. Ugyancsak éles viták tárgya lehet az is, hogy kik legyenek a tulajdonosok s milyen módon szerezhessenek tulajdont.` Előadásunkban nem politikai értékeket, szándékokat, célokat, szereplőket akarunk értékelni, hanem kizárólag a vállalati átalakítás alapvető típusainak, az átalakítás "technológiájának" néhány vonatkozását kívánjuk elemezni.

A magyar ipar vállalatainak döntő többségében a vállalati működési rendszer átalakítására van szükség. Az átalakítások előkészítésében és a lehetséges megoldások kiválasztásában a vállalatok működőképessége, versenyképessége javítása az elsődleges szempont. Minden további tényezőt ennek kell alárendelni, legyen az bár a legégetőbbnek tűnő likviditási probléma, vagy más rövid távú, jórészt parciális célokat és érdekeket szolgáló megfontolás.

Az átalakítás alternatívái

Az állami tulajdonú vállalati rendszer átalakítása sokféleképpen lehetséges már napjainkban is, e téren a jogalkotás viszonylag széles mozgásteret teremtett. Ennek a mozgástérnek azonban inkább a további bővítése, mintsem szűkítése indokolt akkor, ha elismerjük azt, hogy ma a vállalati működési rendszer átalakítását kell előtérbe helyezni a vállalati finanszírozási rendszer átalakításával szemben. A vállalatfinanszírozási és a vállalati működési rendszer átalakításának legfontosabb jellemzőit foglaltuk össze az 1. és 2. táblázatban.

A táblázat alapján indokolt élesen szétválasztani a finanszírozási jellegű tőkebevonást (amely nem feltétlenül jár együtt a vállalkozásba fektetett tőke növekedésével), és a vállalati működési rendszer átalakítását célzó tőkebevonást. Ez annak ellenére igaz, hogy a vállalati működési rendszer átalakítása szinte szükségszerűen együtt jár a tulajdonosi-finanszírozási struktúra megváltoztatásával is.

A privatizálás politikai szándéka - az új tulajdonosi struktúra kialakítása - tehát nem lehet egyenlő a vállalatok finanszírozási vagy tőkestruktúrájának átalakításával. Ennek számos oka van: (néhány ezek közül)

- a vállalatok döntő többsége nem (tőke)piacképes. Még a piacgazdaságokban is a tőkepiac szereplői csak néhány százalékot tesznek ki az összvállalkozásokon belül;

- Magyarországnak torz a vállalati struktúrája (vállalatnagyság, 64-es összelapátolás stb.). A nagyvállalatok - kevés kivételtől eltekintve - igazából nem integrált nagyvállalatok;

- Elengedhetetlen a vállalati struktúra egészségessé tétele (pl. nagyvállalatok szétválása, kis-közép vállalatok létrehozása, a nagyvállalati centralizáció megszüntetése, a helyi önállóság stb.);

- A vállalatok valóságos piaci ereje, szerepe szinte felmérhetetlen a gyors struktúraváltozás, a liberalizáció és a KGST kapcsolatrendszer átalakítása, az ár- és jövedelem viszonyok jövőbeli alakulásának kiszámíthatatlansága miatt;

- A vállalatok többnyire alulfinanszírozottakká váltak a 70-es évek végétől érvényesített gazdaságpolitika miatt;

- A vállalati management alapvető átalakításra szorul a központi irányítástól való függőségének megszűnése és az új környezeti feltételek miatt.

Összefoglalva: a csupán pénzügyi eszközöket alkalmazó átalakítással szemben álló, s egyben a vállalati működési rendszer átalakítása mellett szóló érveket, azt az egyszerűen hangzó célt lehet megfogalmazni, hogy a magyar iparban életképes vállalatokat kell létrehozni. Ez hosszabb távon gondolkodó, hosszú távú stratégiával rendelkező, a befektetés hosszabb távon jelentkező megtérülésekben érdekelt befektetőt igényel. A befektetőnek nem csak pénzt kell hoznia, hanem többnyire technológiát, piacismeretet, managementet, információs rendszert stb. is. Ugyanakkor nem elhanyagolható az sem, hogy az emberi erőforrások fejlesztése is tőkeigényes.

S itt jutunk el az átalakítás konkrét formáját befolyásoló legfontosabb kérdéshez: a környezeti feltételek a gazdaságpolitikai elképzelések, a döntési pozícióban lévő gazdasági szereplők szándékai kedveznek-e a vállalati működési rendszer átalakításának, vagy a finanszírozási rendszer átalakításának adnak prioritást?

Tőkebevonás és környezeti feltételek

A vállalati átalakítás környezeti feltételei, befolyásoló tényezői (gazdasági, politikai, társadalmi) összetett módon segíthetik vagy éppen akadályozhatják a vállalatok átalakítását. Előadásunkban csak néhány probléma felvetésére vállalkozhatunk, amelyek kiválasztását inkább gyakorlati tapasztalatok, mint elméleti megfontolások indokolták.

Első vizsgálandó problémakör a Vagyonügynökség és az állami vagyonkezelés, hasznosítás. Ismert az, hogy 1990. évi VII. és VIII. törvény megszemélyesíti az állami tulajdonost. Lényegében egy szervezet, az Állami Vagyonügynökség, illetve annak Igazgatótanácsa rendelkezik a tulajdonosi jogosítványokkal, azzal a kikötéssel, hogy ettől a tulajdontól fokozatosan meg kell válniuk.

Nagy kérdés az, hogy az Állami Vagyonügynökség "Vállalattulajdonosként" vagy "Államtulajdonosként" viselkedik-e? Mit értünk e szembeállításon?

Vállalattulajdonosként véleményünk szerint, ma a vállalati működési rendszer átalakítását kell szorgalmazni, támogatni. Az életképes vállalatok megteremtése, - ami semmiképpen sem lehet rövid távú program -, olyan vagyon- gyarapodást, pontosabban reális

vagyonérték kialakulást hozhat, amelyeknél korrekt módon megvalósítható a vállalat finanszírozási rendszer átalakítása. Így az állam szanálásához hosszabb távon nemcsak a privatizációs bevételek, hanem a jövedelemtermelő képesség tekintetében lényegesen megerősödött vállalatok is hozzájárulhatnak.

A nagy kérdés az, hogy a vállalati működési rendszer átalakítását képes lehet-e megvalósítani vagy akárcsak irányítani az Állami Vagyonügynökség, több ezer állami gazdálkodószerv esetében. Az átalakítások egyszerű megítélése is olyan feladatokat ró egy állami szervre, amelynek nagyon nehéz megfelelni, hisz a vállalatok jelenlegi helyzetéből eredően igen differenciált megoldási módok vezethetnek eredményre, s így a megítéléshez nagyon nehezen alakíthatók ki sémák, általánosan alkalmazható módszerek.

Az utóbbi időben egyre inkább nyilvánvalóvá válik az, hogy a nyugaton kialakult módszerek jó része nem, vagy nehezen alkalmazható. Ugyanakkor a megítélési funkció előtérbe kerülésével még nem megoldott az a kérdés, hogy ki fogja állami, illetve vállalati részről kialakítani a vállalati működési rendszer átalakításának koncepcióját?

Véleményünk szerint, a Vagyonügynökséget az "államtulajdonos" szerep megszemélyesítéséért hozták létre. Igazából a döntést az a politikai cél motiválta, hogy az állami tulajdont vissza kell szorítani, s a törvényhozók elképzelése szerint, ennek megvalósítását az általunk "vállalatfinanszírozási rendszerátalakításnak" nevezett módon lehet végrehajtani. Ennek az elképzelésnek az előtérbe kerülését több tényező ösztönözte:

- a privatizálás új tulajdonoskeresést jelent - meg kell szabadulni az állami vállalatoktól;
- az állami vállalatok értékesítése hozzájárulhat az állami adósság kezelhetővé tételéhez. Ez az adósságkezelési igény a külföldi és a belföldi adósságra is vonatkozik. Számítások is napvilágot láttak arról, hogy mennyi lehet az állami vállalatokban lévő vagyon, és ennek felét-háromnegyedét értékesítve, szanálni lehet az államot.
- Az adósságkezelési igénnyel szinte egyenértékű a folyó költségvetési bevételek elérésének célja. A költségvetési deficit csökkentése természetesen összefügg a konvertibilis adósságállomány kezelhetőségével is.

E célok prioritása azt eredményezi, hogy az állami vagyonügynökség csak "államtulajdonos" szerepet láthat el az átalakítás folyamatában, s elsődleges célja a vállalat-eladás, s az így elérhető bevételek (konvertibilis és forint) realizálása.

Ezzel egy rövid távú, a pénzügyi szférában mozgó érdekeltséget és cselekvési tervet vállal fel (ill. kényszerül felvállalni) a Vagyonügynökség. Az így kialakult rendszer feltételezi azt, hogy a vállalatokat pénzügyileg kell csak átalakítani, s a vállalati működési rendszer átalakítása az új tulajdonosokra marad.

Az átalakulás környezeti feltételeinek vizsgálatakor nem lehet eltekinteni a szabályozási-törvényi feltételektől. A vállalatátalakítás közelébe kerülő vállalatvezetőnek, befektetőnek, jogásznak és közgazdásznak nyomatékosan lehet ajánlani a gazdasági társaságokról, a vállalatok átalakulásáról, a vagyonügynökségről, a vagyonvédelemről, az állami vállalatról szóló törvények tanulmányozását. E törvények alapján sok "szabályos" átalakítási út alakítható ki. Az "útválasztáshoz" s ezen belül a "sávválasztáshoz" sem lehet receptet adni. Ezt az adott vállalat (vállalatrész) lehetőségei, egyik oldalról belső

feltételei befolyásolják, a másik oldalról viszont egyértelmű célok meghatározását, fejlődési utak kitűzését, vállalkozási stratégiák meghatározását igényli. A legfőbb problémát abban látjuk, hogy hiányzik vagy nem kellően megalapozott az útválasztás előtti vállalati helyzetértékelés, nem mindig világos, hogy mit, milyen potenciállal akarunk átalakítani, milyen célokat, stratégiát választunk, és ki is választ valójában. Ennek a hiánya kétségtelenül "történelmi okokkal is" magyarázható, de legalább ilyen súlyú a vállalatvezetéssel szemben kialakult bizalmatlanság, valamint az átalakítást segítő infrastruktúra (gazdasági tanácsadók, partner közvetítők stb.) hiánya illetve a tapasztalatlanság.

E jelzett tartalmi szempontok háttérbe szorulása vezethet oda, hogy dominánssá válhatnak sokadrangú célok és motivációk. Előfordulhat, hogy az átalakítási út választásánál a technikai feltételek döntő szerepet játszanak. Ebben a legnagyobb veszély nem az, hogy alkalmatlan vezetők "mentik át" magukat, hanem az, hogy hosszabb távon életképtelen vállalatok, szervezetek mentik meg magukat. Ugyanakkor nehezen képzelhető el olyan átalakítási technika, amely törvényileg akadályozná meg a reális koncepció nélküli átalakulást.

Ennek a vállalatátmentésnek a következményei szinte beláthatatlanok, időzített bombát jelenthetnek egy átalakuló gazdaságban, egy fokozatosan kiépülő tőkepiacon.

E problémák mellett sokadrangúvá válnak az átalakítás további kérdései: ki dönt az átalakulásról s milyen felelősséggel? Mi történik a kényszerpályákra terelt vállalatokkal? Mi lesz a páncélszekrénybe zárt üzletrészekkel és részvényekkel stb.?

Egy kereskedelmi vállalat átalakításának tanulságai

A vizsgált vállalat 2,3 Mrd-os vagyonnal 590 fő létszámmal, 17 Mrd-os forgalommal, több mint négyszáz milliós nyereséggel rendelkezett 1989-ben.

A külső tőkebevonás igényét alapvetően finanszírozási gondok indukálták. A közismert folyamatok, az árszínvonal növekedése, ezen belül a forint leértékelés okozta import-árnövekedés, a vevők fizetési készségének romlása, a szállítók finanszírozási hajlandóságának csökkenése mellett a kamatlábak erőteljes, eredményt felfaló növekedése voltak azok a problémák, amelyek tőkebevonásra ösztönöztek. Az állami tulajdon átalakulására kézenfekvőnek látszott a vállalat finanszírozási rendszerének és tőkestruktúrájának az átalakítása.

Az átalakítás előkészítése során derült fény arra, hogy a jelzett problémák csak felszíni megjelenései egy mélyebben húzódó folyamatnak. Mik voltak ennek a folyamatnak az összetevői:

- A vállalat fokozatosan elveszti monopolpozícióját: az import liberalizáció az összforgalmának 40 százalékát érinti. E termékkörben az eddigi (importkereten alapuló) elosztó funkció nem tartható tovább. Hasonló visszaesés várható a következő évben a KGST kereskedelem átalakulása miatt.
- A forgalom visszaesése akár 1/3-os mértéket is elérhet, ha a vállalat elosztóból nem válik kereskedő-szolgáltató céggé.
- A rendelésre rendelés politikája piaci feltételek mellett nem tartható tovább, a saját kockázatra való rendelésre és készletből történő értékesítésre sürgősen át kell térni, ha meg akarja állítani a vállalat az értékesítés zuhanását.

- A hazai termelő vállalatok is versenytársként jelentkeztek, elkezdték a nagykereskedelmi tevékenységet is, így e téren részleges piacvesztés következett be.

A következő alternatívák álltak a vállalat előtt:

- tudomásul veszi a forgalom visszaesést és alacsonyabb szinten megpróbálja konszolidálni helyzetét;
- olyan tőkebevonást hajt végre, amelynek során a partner tőkén kívül mást is hoz a házasságba: új üzletágakat, kereskedelmi módszereket, külgazdasági kapcsolatot stb.

Végül a vállalat az utóbbi megoldás megvalósítását választotta: fő tevékenységi köreire, 50-50 százalékos tulajdoni hánnyaddal, két lépcsőben egy 2,6 Mrd forintos törzstőkéjű kft. alakítását határozta el.

Konstrukciójában tehát két (szoros kapcsolatban álló) vállalatra bomlik:

- marad az állami vállalat, aki fele részben tulajdonosa a kft.-nek, emellett szolgáltatásokat végez döntően a kft. részére.
- a kft. önálló vegyes vállalatként folytatja az állami vállalat kereskedelmi tevékenységét.

A konstrukció nyilvánvalóan nem életképes tartósan, bár az összes vállalati funkciót két vállalat valósítja meg, közép, illetve. hosszabb távon az állami vállalat társasági formába való átalakulása és a két vállalat egyesülése vagy végleges szétválása ma szükségesnek látszik.

Mennyiben tekinthető e vázolt konstrukció a vállalati működési rendszer átalakításának? S mennyiben tekinthető pozitívnak? A vállalat eddigi három üzletága lényegesen átalakul: készletezési funkciót vállal a kft., saját külpiaci kapcsolatokat épít ki, részben a külföldi fél piaci kapcsolatrendszerét felhasználva, a kereskedelmi tevékenységhez szolgáltatásokat kapcsol pl. receptúra, tanácsadás. Két új üzletágat épít ki a külföldi fél vállalatainak bázisán, amelyek súlya középtávon a vállalati forgalom 2/5-ét fogja kitenni. A külföldi fél kelet-európai képviselete olyan potenciált biztosít a kft.-nek, amelynek valóságos értéke csak a KGST átalakulása után mérhető fel. Közös gonddá vált a marketing módszerek fejlesztésének és a naprakész információs rendszer kialakításának feladata is.

Az átalakítás nyomán a kft. egy valóságos piaci szereplővé, készletező-kereskedelmi és szolgáltató feladatokat ellátó korszerű és eredményes vállalat lehet. Az állami vállalat a kft. oldalvizein evezve egy nyereséges és a piaci bizonytalanságoktól egyáltalán nem sújtott vállalattá vált. Összességében a tőkearányos jövedelem szinten maradt vagy növekedhet, majdnem változatlan létszám foglalkoztatása mellett.

Ez a konstrukció volt az, amelynek a megvalósítását első variációjában a vagyonügynökség megvétózott. Mi volt az ok? Döntően a vagyonügynökség korábban jelzett alapdilemmája játszott szerepet: Sem rövid, sem közép távon nem juthatott bevételhez: az állami vállalat kikerült a rendelkezése alól, a külföldi fél nem megvette a vállalatot, hanem tőkebefektetéssel szerzett részesedést. Így ugyan egy működőképes, jövedelemtermelő képességében megnövekedett vállalattal gyarapodott volna a magyar gazdaság, de a rövidebb távú szempontok-érdekek miatt, vétóval élt a vagyonügynökség. (Bár formailag az indokok persze sokrétűbbek voltak.) A vállalkozás tartalmilag hasonló feltételekkel, közös megegyezéssel mégis létrejött úgy, hogy a vagyonügynökség három év után relatíve kedvezőbb pozícióba kerül, s az állami vállalat pedig lényegesen nagyobb kockázatot vállal.

Scheuer Gyula

A vállalatok banki finanszírozása napjainkban

A bankok és a vállalatok együttműködésében a legproblematikusabb terület talán a hitelekhez való hozzájutás, a bankok hitelezési gyakorlata. Holott Magyarországon működő bankok hitelezési tevékenységében jelentős különbségek vannak. Lehetséges, hogy ezek az eltérések a hitelt igénybe vevők számára nem tűnnek számottevőnek, mégis úgy gondolom, hogy nemcsak a gyakorlatban, hanem a gondolkodásmódban, a kérdések megközelítésében is meghatározó különbségek mutatkoznak. Az ország gazdasága szempontjából a legjelentősebb befolyással a három nagybank - az MNB, az OKHB, és a Budapest Bank - rendelkezik, ezért ezekkel célszerű részletesen foglalkozni.

Ezeknek a bankoknak a belső szervezeti felépítésében, az egyes területek, igazgatóságok mennyiségi megoszlása igen egyenetlen. Bár némelyik bank eredetileg homogén hitelezési profilokat kívánt kialakítani, a gyakorlatban hamar kiderült, hogy ez nehezen járható út. A vállalatok ragaszkodtak ahhoz az előadóhoz, akit már - például az MNB-ből jól ismertek, aki a korábbiakban finanszírozta őket. Azt, hogy ezt a "ragaszkodást" a bankoknak mennyire tiszteletben kell tartani, jól mutatja, hogy amikor valamelyik banktisztviselő munkahelyet változtatott, számos esetben az általa finanszírozott vállalatok is követték őt. Természetesen az a világon mindenütt igaz, hogy a vállalatok azt veszik a legszívesebben, ha a bankban csak egyetlen ember foglalkozik különböző ügyeikkel. Ugyanakkor a banktisztviselők egy részénél mutatkozó szociológiai kétarcúság máshol nem jellemző. Napjainkban ugyanis a fejlett országokban már nemcsak a bank válogat, szelektál az ügyfelek között, hanem a vállalatok is vizsgálják, hogy mennyire megbízható a bank. Sőt, a vállalatok - főképp a nagyvállalatok - igyekeznek kihasználni a hitelintézetek közötti versenyt.

Hogyan fest mindez a magyar viszonyok között? A nagybankok kihelyezéseinek szerkezete rendkívül kedvezőtlen, a hitelkoncentráció mértéke már-már kifejezetten veszélyes a bankok biztonsága szempontjából. A jelenlegi szabályok szerint egy ügyfélnek a banktőke 50 százalékáig lehet hitelt nyújtani. S bár ez az arány nemzetközi összehasonlításban is szinte egyedülállóan magas, még ennek a határnak a betartása sem érvényesül. A rendkívüli koncentrációt jól mutatja a három nagybank kihelyezéseinek a megoszlása. 1988-ban a 25 legnagyobb adós tartozása átlagosan a banki hitelkintlevőségek 43 százalékát tette ki, az egyes bankok esetében ez az arány 38-tól 63 százalékig terjedt. Ennél is nagyobb problémát jelent azonban, hogy a bankok kihelyezései viszonylag kevés alágazatban koncentrálódnak. 1988-ban például átlagosan a bankok szempontjából három legfontosabb alágazatba koncentrálódott a hitelek 67 százaléka. (Volt olyan bank is, ahol ez az arány 80 százalékot tett ki!) Az ilyen jellegű banki porfolió a szerkezetátalakítás szempontjából is komoly veszélyt jelenthet.Hiszen ilyen koncentráció mellett magát a bankot is veszélyezteti, ha a számára meghatározó terület helyzete válságossá válik. Éppen ezért feltételezhető, hogy ezek a bankok minden olyan lépést igyekeznek meggátolni, amelyek veszélyeztetik a legfontosabb partnereik működését, s ezáltal saját eredményességüket is. Abankok

legnagyobb adósai ráadásul nem ritkán egyben a legnagyobb részvényesek, sőt talán ellentmondásosnak tűnik, de a legnagyobb betétesek is. A bankok az elmúlt években a koncentráció csökkentésében nem tudtak lényegi eredményt felmutatni. A tőke átcsoportosításához ugyanis egyelőre nem állnak rendelkezésre kidolgozott banki módszerek és eszközök. A bankok hitel-portfoljában bekövetkező csekély változások azonban jelzik, hogy a bankok a saját üzleti szempontjukból leépítendőnek tartott vállalati körrel szemben a lassú és fokozatos kivonulás politikáját érvényesítik. Ám napjainkban alapvetően a bankok pillanatnyi üzleti érdekei érvényesülnek a - nem könnyen meghatározható - hosszú távú banki érdekekkel szemben. A banki kintlevőségek csendes kivonásának egyik gyakran alkalmazott eszköze az adós vállalatok egyszámlájára érkező bevételeknek az adósok hozzájárulása nélküli leemelése. Az érintett vállalatok egy része azonban gyorsan alkalmazkodott ehhez a helyzethez. (Rendkívül megnehezítve ezzel a tényleges sorban állások kiszűrését.) A vállalatok úgy igyekeznek a pénzüket kimenekíteni, hogy míg a fő számlavezető banknál fedezethiányos a vállalat számlája, addig más bankoknál esetleg magas tartalékokat képez.

Először talán meglepően hangzik, de ezeket a bankokat ma lényegében nem érdekli, hogy a gazdálkodók mennyire nyereségesek, jövedelmezőek. Rövid távon a bankok számára lényegtelen, hogy a vállalat hogyan gazdálkodik, amennyiben pontosan eleget tesz kötelezettségeinek. - A döntő az, hogy a partnerkapcsolatból a banknak mennyi haszna származik. Meg kell mondani, hogy a bankok csak a legutóbbi időszakban kezdték vizsgálni ügyfelekre lebontva a tényleges költségeket és a hozamot. (Ez azonban a jelenlegi működési feltételek mellett nem is olyan egyszerű dolog.) A kérdéskör bonyolultságát jól illusztrálják az egyik nagybankunkban végzett próbaszámítások, amelyek azt mutatják, hogy a bank szempontjából a kapcsolatok gazdaságossága és a vállalatok vagyonarányos nyeresége, jövedelmezősége között inkább fordított, mint egyenes arány áll fenn. Bár ez az összefüggés a bankrendszer egészén belül nem tekinthető általánosnak, mivel a monetáris restrikció időszakában a bankok valamilyen formában a hiteligények rangsorolására kényszerülnek. S mindez nem eredményezheti azt, hogy a nem kellő hatékonyságú vállalatok a jövedelmező, nyereséges területek elől vonják el a forrásokat. Némileg sarkítva a problémát, a nagybankoknak azok a nagyforgalmú nagyvállalatok a fontosak, amelyek - esetleg a rossz likviditásmenedzselés következtében - nagy hitelállománnyal rendelkeznek, miközben jelentős a látra szóló átlagos betétállományuk is. A kedvezőtlen pénzügyi helyzetben lévő, de nagyforgalmú nagyvállalatoknál a bankok azt az elvet igyekeznek érvényesíteni, hogy csak annyi hitelt adnak, hogy a vállalat ne menjen el, illetve a hitelt biztosítékokkal igyekeznek lefedni.

A nagyvállalatok esetében ki kell emelni, hogy nemcsak az ügyfél és a bank közötti közvetlen kapcsolat van hatással a bank likviditására, nyereségére, hanem a nagyvállalatok külső kapcsolatai is. A banknak az az érdeke, hogy a vállalat a bank ügyfélkörébe tartozó cégtől vásároljon, illetve, hogy az ügyfélkörön kívül értékesítsen. Igy a vásárlásnál egyáltalán nem, vagy csak kevéssé csökken a bank likviditása, eladásnál pedig többlet-likviditáshoz jut. Az export, mégpedig alapvetően a konvertibilis export esetében ez a helyzet sokkal összetettebb. A konvertibilis export növekedése előmozdíthatja a monetáris restrikció enyhítését. Az 1988. és 1989. év tapasztalatai azt mutatják, hogy a konvertibilis exportbővüléssel egyidejűleg jelentősen emelkedett az export utáni kintlevőség

állománya. Ez csökkenti a bankok likviditását, növeli a hitelek iránti keresletet. Mivel az exportkiszállítások általában az év végére koncentrálódnak, ennek pénzügyi következményei nem kis feszültséget jelentenek a bankok számára.

A hitelezés szempontjából fontos terület a bankok adós- és partnerminősítési rendszere. Ez a terület a bankok jelentős részénél meglehetősen gyenge. A bankok minősítési rendszerei az elvek szintjén gyakran már nagyon kiválóak, szigorúságuk helyenként meghaladja a világbanki követelményeket is. Azonban ezek a rendszerek a gyakorlatban nem vagy kevéssé funkcionálnak. Azok a finanszírozók, akik több éve, esetleg több évtizede ismerik az adott vállalatot, általában mindenféle minősítés nélkül is tudják, mennyi az a hitel, ami az adott körülmények között reálisan nyújtható. Az efféle hitelezésnél - a banktisztviselők szociológiai kétarcúságát már említettem - azonban nagyon nagy veszélyt jelent a szubjektivitás. A nagyon rossz és a nagyon jó vállalatok esetében nincsenek különösebb problémák. Az előbbieknél a megszabadulás, az utóbbiaknál a vállalat megtartása a bank elemi érdeke. A jelenlegi viszonyok között azonban túlságosan nagy tere nyílik az egyéni döntéseknek. A gyakorlatban szinte alig differenciáló adósminősítési rendszer mellett lényegében bizonyos határok között, minden döntést megfelelően alá lehet támasztani. Banktisztviselők elrettentő példaként említették, hogy a közvetlen vezetőjük megmondta: ennek a vállalatnak ennyi és ennyi hitelt kell adni, s ennek megfelelően készítsék el a vállalat értékelését és a hitel összegére vonatkozó javaslatot. Egy jelentős vállalati kör részére a gyakorlatban kevéssé funkcionál a szabad bankválasztás lehetősége. Ez pedig óhatatlanul kiszolgáltatottá teszi ezeket a vállalatokat, holott mindent megtesznek azért, hogy a személyes kapcsolatok minél "bensőségesebbek" legyenek.

Napjainkban a nagybankok működésének, gazdálkodásának egyik fő jellemzője a forrás-, hitelkeretleosztás. Ez nemcsak a jegybankok és a bankok között van így, hanem általában a nagybankokon belül is. A bankokon belüli forrás-, hitelkeretleosztásnak alapvetően két oka van. Az egyik természetesen az, hogy a szűkös központi és saját forrásoknak valamilyen formában biztosítani kell az egyes területek hitelellátását. A másik ok, hogy bár sokan hadakoznak a kontingensrendszerek ellen, a bankok vezetése nem talál jobb módszert a hitelexpanzió megfékezésére. Minden fiók, igazgatóság, osztály a jelenlegi feltételek mellett a hitelexpanzióban érdekelt. Ha mindenki szabadon gazdálkodik, és nincs a hitelezésnek korlátja, félő, hogy az egyes banki területek "elszórják" a pénzt. Bár ez a fajta hitelezés nem a legszerencsésebb, a gazdasági környezet megváltozása és a bankok belső érdekeltségi rendszerének radikális átalakítása nélkül várhatóan megmarad. Mivel a hitelkeretek meghatározása általában az előző évi bázis alapján történik, ez konzerválja a banki kihelyezések struktúráját. Így könnyen előfordulhat, hogy perspektívikus területek nem juthatnak megfelelő forrásokhoz, ami a bankokon belül komoly nehézséget okoz.

A bankok oldaláról az egyik legnagyobb problémát az jelenti, hogy rendszeresen túlhitelezik magukat. A mai napig nem sikerült elérni, hogy a likviditás legyen az elsőrendű szempont. A vállalatok oldaláról óriási nyomás van a hitelek iránt és azt tartják, hogyha a bankok fizetőképességében problémák keletkeznek, úgyis kapnak a jegybanktól átmeneti likviditási hitelt. A jelentéktelen bankközi pénzpiac, a fejletlen tőkepiac, az, hogy a fordulónapokon a vegyes bankokat kivéve szinte mindenki likviditási gondokkal küzd, azt

eredményezi, hogy a bankrendszer likviditását lényegében a jegybank eseti hitelei biztosítják.

A bankok gazdálkodásának kulcskérdése a likviditás. Egy illikvid bank már lényegében nem nevezhető banknak, hiszen képtelen ellátni fő funkcióját, a partnerei pénzforgalmának gyors és centralizált bonyolítását. Egy illikvid bank valós piaci környezetben - elvesztve betétesei bizalmát - rövid idő alatt tönkremegy.

Annak, hogy Magyarországon a bankok egy része nem ritkán fizetési nehézségekkel küzd, egyik oka, hogy képtelenek voltak a belső egységeiknek (igazgatóságok, osztályok) érdekeltségét megteremteni. Némi leegyszerűsítéssel Magyarországon a nagybankok likviditása a refinanszírozási hitelkeretek pillanatnyi kihasználtságával jellemezhető. A kihasználtságtól függően fel vagy leértékelődik a betétgyűjtés szerepe, illetve ezzel fordítottan változik a hitelnyújtás hasznossága. Szélsőséges esetben - és bankjaink gyakran ebben a helyzetben vannak - egy hitelnyújtás veszteséget is okozhat, de akár felboríthatja a bankok törékeny likviditását.

A jegybanki szabályozás értelmében negyedévenként kell a bankoknak, illetve a bankon belüli egységeknek az előírt szintre beállni. A bankok ezért általában úgy kötik a szerzőzéseket, hogy azok a negyedév előtt néhány nappal lejárjanak. A vállalatok többsége pedig néhány nappal később újra megkapja a hitelét. Éppen ezért a vállalatok jelentős részénél negyedévenként komoly problémát jelent e néhány nap áthidalása. Azoknál a vállalatoknál, ahol még arra sincs remény, hogy legalább időlegesen kiegyenlítsék tartozásukat, a szerződésekben meghatározott lejárat csak technikai lejáratot jelent. Ezt azt jelenti, hogy állandóan megújítják a hitelszerződéseket, mert enélkül a vállalatok közül sokan tönkremennének. Az igazsághoz az is hozzátartozik, hogy a bankok az általuk kedvezőtlennek ítélt területekről sok esetben szinte teljesen kivonultak, illetve a hitelkeretekben radikális csökkentéseket hajtottak végre. Az érintett vállalatok azonban mégsem csökkentették a hiteligényüket, hanem a bank helyett más hitelezőkkel - szállítókkal - biztosították tevékenységük finanszírozását.

Az a tény, hogy a bankok a nagyvállalatokat preferálják, nem magyar sajátosság. Ami azonban már magyar szemlélet: a népgazdaságilag és politikailag jelentős nagyvállalatok hitelezése kevésbé kockázatos, mint a kisebb vállalatoké, mert ha ez utóbbiak tönkremennek, senki sem dob mentőövet utánuk. Ha nagyvállalat kerül szanálásra, vagy felszámolásra a bankoknak van bizonyos lehetőségük, hogy a hiteleiket, illetve azok egy részét visszaszedjék. Ha ez mégsem menne, akkor pedig még mindig komoly esélyük van arra, hogy valamilyen formában kiharcolják az állami adósságrendezést.

Egy csőd szélén álló gazdaság esetében a hitelezési kockázat természetszerűleg rendkívül megnő. Ezt tovább fokozza az a mai gyakorlat, hogyha az adós nem fizeti vissza határidőre a hitelt, illetve kamatelmaradása van, akkor vagy újabb büntetőkamatot ír elő a bank és ez a papírnyereséget növeli. Vagy pedig újabb hitelt nyújt az adósnak a korábbi kamat és hitel visszafizetésére, és így görgeti maga előtt az összeget. Különösen problematikussá teszi a nagybankok helyzetét a kétes követelések hatalmas állománya. A kétszintű bankrendszer létrejöttekor a bankok egy része olyan mértékű kétes kinnlévőség-állományt "örökölt", amit ha leírnának, rögtön csődbe is mennének. Banki körökben egyöntetű az a vélekedés, hogy a behajthatatlan követelések sorsát egy szervezett központi intézkedéssel kellene megoldani. Az is nehezen képzelhető

ugyanis el, hogy a bankok részvényesei csak úgy beletörődjenek: nemcsak osztalékot nem kapnak, de a leírásokat követően a részvényeik értéke is a töredékére zuhan.

Köztudomású, hogy tavaly tovább folytatódott a bankok kiszorulása a gazdaságból, a gazdaság demonetizálódása. S bár 1989-ben valamelyest enyhült a monetáris restrikció, a bankok képtelenek voltak kielégíteni a megnövekedett rövid lejáratú hitelkereslet. Mivel a kielégítetlen kereslet egy része a vállalatközi pénzpiacon jelent meg, ez a sorban állások radikális növekedését eredményezte. Ezzel egyidejűleg a fizetési fegyelem, a fizetési morál annyira mélyre süllyedt, hogy mindez a gazdaság dezorganizálódásával fenyeget. A bankszámlákról fedezethiány miatt nem teljesíthető kifizetési megbízások azaz - a nyilvántartott nagy összegű - sorban állások összege 1989 év végén meghaladta a 127 milliárd forintot. A sorban állások teljes összege a minimális becslések alapján is meghaladja a 200 milliárdot, s a vállalatoknak nyújtott rövid lejáratú bankhitelek állománya múlt év december 31-én 253,2 milliárd forintot tett ki.

A felszámolásokkal kapcsolatos alapproblémát az jelenti, hogy sem az állam, sem pedig a bankok nem kívánják magukra vállalni a veszteséges vállalatok tömeges felszámolásából származó kellemetlen következményeket. A korábbi kormányzat már elég régen felismerte, hogy a sorban állások mögött néhány tucat - lényegében már csődbe jutott - gazdálkodó, nagyvállalat áll, s orvoslást csak a fizetésképtelen vállalatok felszámolása jelenthet. A kormányzat erre irányuló intézkedései gyakorlatilag mégsem hoztak eredményt, mivel ezek az intézkedések újból és újból csak a bankokra próbálták áthárítani a felszámolások megindítását. Úgy tűnik a működésének utolsó időszakában a kormányzat belátta, nem lehet a problémát kizárólag a kereskedelmi bankok részvételével megoldani. A választások előtti országgyűlés utolsó rendes ülésszakán pedig némileg elbújtatva - radikális változtatásokat fogadtatott el. Az elfogadott jogszabálymódosítás lényege, hogy május elsejétől a hitelező kérheti, azonban a fizetni képtelen adós gazdálkodó szervezetnek kötelezően kérnie kell felszámolási eljárást. A rendeletben új elemet jelent, hogy felszámolási oknak számít, ha az adós tartozásait az esedékesség lejárta után nem tudja kielégíteni. A rendelet következményei egyelőre beláthatatlanok. A jogszabály egyes pontjai nehezen értelmezhetőek. A nagy kérdés, hogy az önmagában radikálisnak tűnő rendelet a gyakorlatban mennyire "szelídül" meg.

Dr. Szőke Mihály - Dr. Ábrahám Katalin

A belföldi élelmiszer értékesítés piaci versenyhelyzete

A lakossági fogyasztás szerkezetében végbement változások egyike, hogy fokozatosan csökken a lakosság élelmiszerekre és változatlan az élvezeti cikkekre fordított jövedelemhányada. Az életkörülmények változására utal, hogy az utóbbi két évben már az élvezeti cikkarány is csökkenő tendenciát jelez.

Az élvezeti cikkeken belül nominálisan és arányait tekintve is növekvő a dohányárukra fordított kiadás. Az élvezeti cikkek közül a dohánynál még nem következett be olyan mértékű visszaesés, mint a borfogyasztásnál. A kávé az élelmiszer fogyasztás szerkezetében az egyik legfontosabb mennyiségét és értékét tekintve az italok után a második legjelentősebb élvezeti cikk. Import jellegétől szinte függetlenül a kávé és kávékészítmények termelés- és fogyasztás növekedése eddig szinte töretlen volt hazánkban is.

E két termékcsoportra irányult figyelmünk a kutatások során, de mindkét esetben más megközelítési céllal. A hazai és a külföldi marketing szakirodalom bő terjedelemben tárgyalja a marketing koncepciók kidolgozásának szükségességét, célját, módszereit. E metodikák sorában az egyik legismertebb Prof. Dr. Kasimir Magyar módszere az ún.. "kétdimenziós piacpozicionálás". Elkészítésének célja, hogy vizuálisan érzékelhető legyen a vizsgálatba vont termékek piaci helyzete. Itt azonban többről van szó, mint egyszerű helyzetmeghatározásról. A pozicionálás kifejezés tehát nem helyettesíthető egy magyar kifejezéssel. Mert nemcsak helyzet-, hanem bizonyos értelemben részarány viszonyításról is szó van. A kétdimenziós jelző pedig arra utal, hogy ellentétpárokat kell egyszere összehasonlítani. Például az igényes és igénytelen termékeket ezen termékek magas, illetve alacsony árával. Tehát a minőséget és az árat vesszük alapul az elemzés során.

A vizsgált tárgyak helyzetét egy négymezős mátrixba jelöljük be. Ezen pozíciók összehasonlítása megmutatja, hol állnak termékeink, választékunk, áraink, márkáink stb., de megmutatja azt is, hogy át kell-e helyeznünk termékeinket más mezőbe ahhoz, hogy piaci részarányuk, forgalmuk növekedjék. Ez a más mezőbe történő áthelyezési szándék lényegében a termékinnovációs folyamat szükségességére utal.

A módszer lényegéből következik, hogy itt valós piaci viszonyok között követendő módszerről van szó. Adaptálása hazai körülmények között is számos tanulsággal szolgálhat. (Lásd az 1. ábrát.)

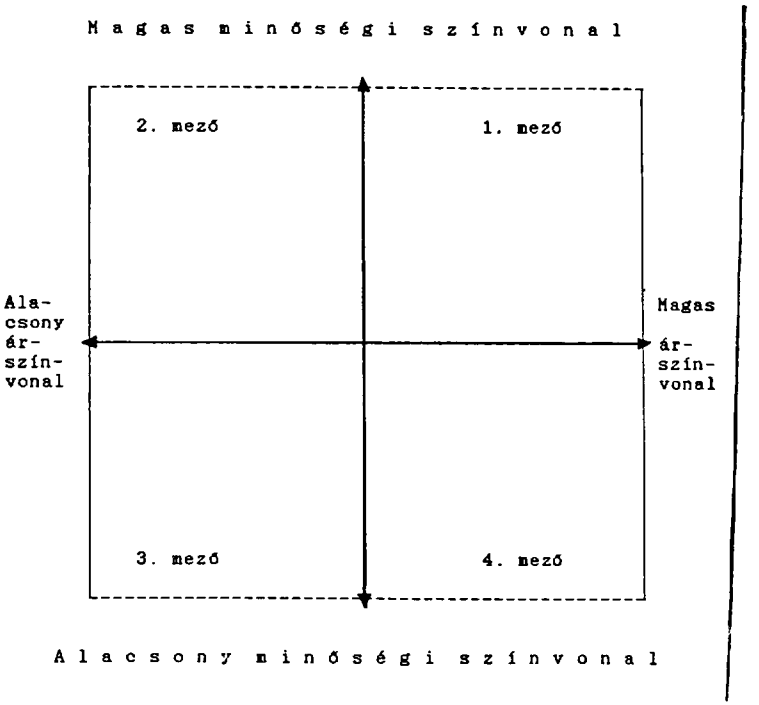
Dohányipari termékekről lévén szó, az elemzés célja annak vizsgálata, hogy a jelenlegi gyártmányösszetétel, a piac milyen részterületeit fedik be. Más megközelítés szerint milyen széles fogyasztói igényeket elégíthet ki a jelenlegi választék, vannak-e túlzottan lefedett, és vannak-e kevésbé lefedett területek, kielégített és kielégítetlen igények.

A kávétermelés két vállalatra koncentrálódik, amelyek számos azonos, vagy hasonló jellegű termékeik révén a hazai piacon versenytársai is egymásnak. Ez a verseny azonban nem teljesen nyílt és szabad, mert a klasszikus piaci versenyhelyzetet az import nyersanyagbeszerzés keretei behatárolják. E kereteken belül azonban

a szó legszűkebb értelmében a termékszerkezet alakulásán keresztül a hazai piacon már valóságos, bár korlátozottabb verseny alakult ki. Ez a felmérés arra irányult, hogy megállapítható legyen a vevők vásárlási szokásai, az egyes pörköltkávék és kávékészítmények fogyasztási, kedveltségi sorrendjét mennyiben befolyásolják a minőségre utaló jellemzők.

1.ábra

A kétdimenziós piaci pozicionális módszere



A kutatási eredmények ismertetése döntően a módszer alkalmazásával összefüggő tapasztalatokra terjed ki. Részletesebb információk az érintett vállalatok belső irányítási céljait szolgálják, így nem közölhetők.

A vizsgálat egy országos panel segítségével kérdőíves megkérdezéssel készült. A kérdőívek feldolgozása előre kidolgozott szempontok szerint történt. A feldolgozás egyfelől általános - nem, korcsoport-, lakóhely-, családi jövedelem szerinti csoportosítást -, másfelől a vásárlásra és a fogyasztásra vonatkozó szakmai szempontot, esetenként ezek kombinációját tartalmazta.

A kutatás eredményei

A vizsgált dohányipari termékskála felöleli a legolcsóbbtól a legdrágább cigarettáig a teljes cigarettaár skálát. Az elemzés 15 magyar és 5 hazai gyártású licenc cigarettára terjedt ki.

A vizsgálat során a termék és a termékminőség kategóriákat vetettük egybe. A termék árát a fogyasztói ár szemlélteti. Egy termék minőségét egy jellemzővel, egy mérőszámmal kifejezni nem lehet, ezért három olyan jellemző számértéksort vettünk figyelembe, amelyet a gyártók mérnek és garantálnak, s a minőséget fejezik ki. Ilyenek a kátrány-, főfüst nikotin- és a szénmonoxid-tartalom (milligramm/cigaretta). A felsorolt tényezők, az egyes milligramm/cigaretta értékek nagysága és a fogyasztói ár szoros kapcsolatban vannak egymással, tehát piaci pozicionálásra alkalmasak három összefüggésben is.

Kapcsolat van:

a fogyasztói ár és a kátrány;

a fogyasztói ár és a nikotin;

a fogyasztói ár és a szénmonoxid -tartalom között. A vizsgálat során számításba vett értékeket a fenti három összefüggés szerinti pozicionálás szemlélteti.

A piaci pozicionálási módszer többféle elemzésre is alkalmas. A cigaretták esetében arra utal, hogy igen magas, a gyengébb minőségű, egészségre károsabb termékek értékesítési aránya. Ezt a termékinnovációs törekvésekkel lehet ellensúlyozni. Erre ösztönöznek az egészségesebb társadalom elérését célzó törekvések és mozgalmak. Ezen törekvések eredményét korábbi elemzési adatok sem igazolták. Ezért jelentősek azok a dohányipari törekvések, amelyek a gyártmányfejlesztési tevékenységük során egy-egy új termékkel meghatározott társadalmi réteget, csoportot céloznak meg. De jelentősek azok, amelyek új szűrési módszereket igyekeznek elterjeszteni. (Lásd 2. sz. ábra)

A kávéfogyasztással összefüggő kutatás célja olyan ismeretek szerzése és összefüggésesk feltárása, amely a vevők vásárlási szándékairól, a vásárlással összefüggő döntés okairól és körülményeiről, a megvásárolt termék fogyasztásával kapcsolatos szokásokról, azok változásairól, e változások okairól ad tájékoztatást. Ezek az információk a piaci munka elemzésénél és termékinnovációs folyamatok során a döntéselőkészítés megalapozásánál hasznosíthatók. Tájékoztatást adnak arra vonatkozóan is, hogy melyek a legfontosabb teendők a konkurens vállalattal, a piaci részarány javításával kapcsolatban.

A kutatás során a kávéfogyasztással összefüggésben vizsgált legfontosabb minőségi jellemzők a márkanév, az íz, az illat, az erősség, az ár és a csomagolás voltak. A felsorolt jellemzők az íz, illat, erősség és a csomagolás megítélése, minősítése számos szubjektiv elemet tartalmaz. A fogyasztóknak feltett olyan kérdésekről van szó, ahol a válaszokban az egyéni ízlés és bírálókészség nyilvánul meg. Az "erősség" fogalma alatt szakmailag koffeintartalmat és egy bizonyos magasabb koffeintartalomra utaoló ízhatást kell érteni. A csomagolás megítélése a gyakorlati kezelhetőségen, esetleg visszazárhatóságon és az aromatartó képesség minősítésén alapul. A kutatás összesen 10 kávéfajtára terjedt ki, amelyből 6 a konkurens vállalat terméke volt.

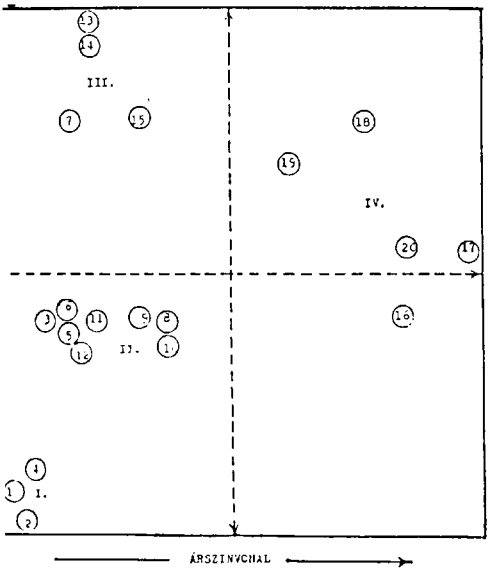
A vizsgálat során a termék fogyasztói és a termékminőség kategóriákat vetettük egybe. A termékminőséget a fogyasztói értékítélet, a márkanév, az íz, az illat, az erősség, az ár és a

CIGARETTÁK PIACI POZICIONÁLÁSA

2. ábra

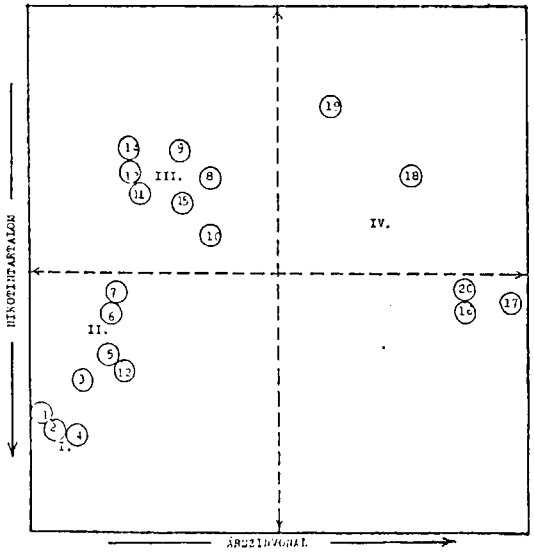
ÁTRÁNYTARTALOM szerint:

Összehasonlított tényezők:
árszínvonal: 12,50 - 60,- Ft/csomag
minőségi színvonal: kátránytartalom
12,50 - 25,20 mg/cigaretta



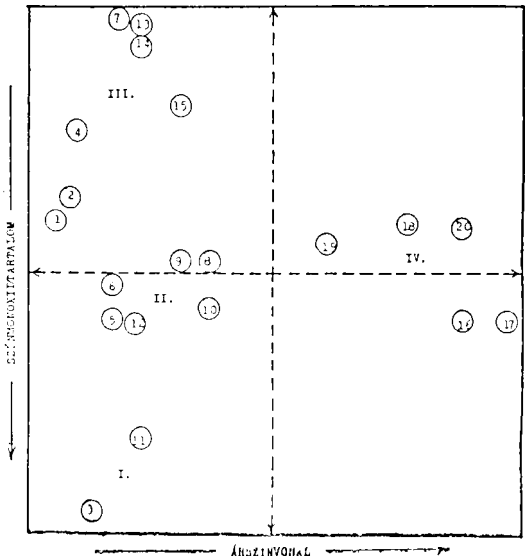
NIKOTINTARTALOM szerint:

Összehasonlított tényezők:
árszínvonal : 12,50 - 60,00 Ft/csomag
minőségi színvonal: nikotin tartalom
0,67 - 1,23 mg/cigaretta



SZÉNMONOXIDTARTALOM szerint:

Összehasonlított tényezők:
árszínvonal: 12,50 - 60,00,- Ft/csomag
minőségi színvonal: szénmonoxidtartalom
12,8 - 24,5 mg/cigaretta



A vizsgált dohányipari termékskála felöleli a legolcsóbbtól a legdrágább cigarettáig a teljes cigarettaár-skálát. Az elemzés 15 magyar és 5 hazai gyártású licenc cigarettára terjedt ki.

A vizsgálat során a termék és a termékminőség kategóriákat vettük egybe. A termék árát a fogyasztói ár szemlélteti. Egy termék minőségét egy jellemzővel, egy mérőszámmal kifejezni nem lehet, ezért három olyan jellemző számértéksort vettünk figyelembe, amelyet a gyártók mérnek és garantálnak, s a minőséget fejezik ki. Ilyenek a kátrány-, főfüst nikotin- és a szénmonoxid-tartalom (milligramm/cigaretta). A felsorolt tényezők, az egyes milligramm/cigaretta értékek nagysága és a fogyasztói ár szoros kapcsolatban vannak egymással, tehát piaci pozicionálásra alkalmasak három összefüggésben is.

Kapcsolat van:

a fogyasztói ár és a kátrány;

a fogyasztói ár és a nikotin;

a fogyasztói ár és a szénmonoxid -tartalom között. A vizsgálat során számításba vett értékeket a fenti három összefüggés szerinti pozicionálás szemlélteti.

A piaci pozicionálási módszer többféle elemzésre is alkalmas. A cigaretták esetében arra utal, hogy igen magas, a gyengébb minőségű, egészségre károsabb termékek értékesítési aránya. Ezt a termékinnovációs törekvésekkel lehet ellensúlyozni. Erre ösztönöznek az egészségesebb társadalom elérését célzó törekvések és mozgalmak. Ezen törekvések eredményét korábbi elemzési adatok sem igazolták. Ezért jelentősek azok a dohányipari törekvések, amelyek a gyártmányfejlesztési tevékenységük során egy-egy új termékkel meghatározott társadalmi réteget, csoportot céloznak meg. De jelentősek azok, amelyek új szűrési módszereket igyekeznek elterjeszteni. (Lásd 2. sz. ábra)

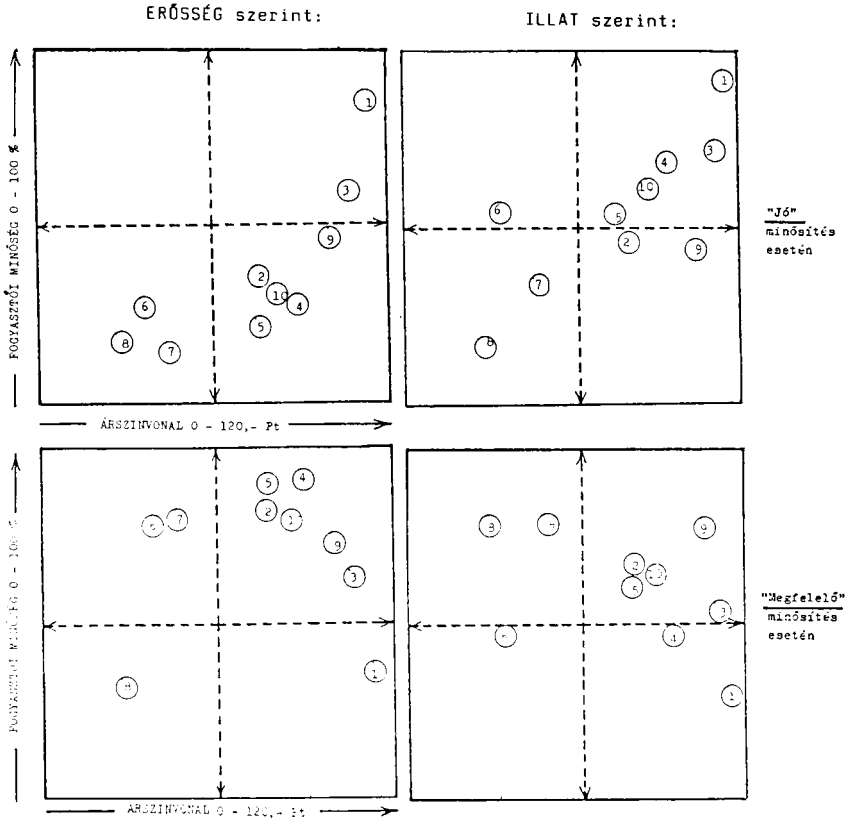
A kávéfogyasztással összefüggő kutatás célja olyan ismeretek szerzése és összefüggésesk feltárása, amely a vevők vásárlási szándékairól, a vásárlással összefüggő döntés okairól és körülményeiről, a megvásárolt termék fogyasztásával kapcsolatos szokásokról, azok változásairól, e változások okairól ad tájékoztatást. Ezek az információk a piaci munka elemzésénél és termékinnovációs folyamatok során a döntéselőkészítés megalapozásánál hasznosíthatók. Tájékoztatást adnak arra vonatkozóan is, hogy melyek a legfontosabb teendők a konkurens vállalattal, a piaci részarány javításával kapcsolatban.

A kutatás során a kávéfogyasztással összefüggésben vizsgált legfontosabb minőségi jellemzők a márkanév, az íz, az illat, az erősség, az ár és a csomagolás voltak. A felsorolt jellemzők az íz, illat, erősség és a csomagolás megítélése, minősítése számos szubjektív elemet tartalmaz. A fogyasztóknak feltett olyan kérdésekről van szó, ahol a válaszokban az egyéni ízlés és bírálókészség nyilvánul meg. Az "erősség" fogalma alatt szakmailag koffeintartalmat és egy bizonyos magasabb koffeintartalomra utaló ízhatást kell érteni. A csomagolás megítélése a gyakorlati kezelhetőségen, esetleg visszazárhatóságon és az aromatartó képesség minősítésén alapul. A kutatás összesen 10 kávéfajtára terjedt ki, amelyből 6 a konkurens vállalat terméke volt.

A vizsgálat során a termék fogyasztói és a termékminőség kategóriákat vetettük egybe. A termékminőséget a fogyasztói értékítélet, a márkanév, az íz, az illat, az erősség, az ár és a csomagolás fogyasztói minősítése jelöli. A kétdimenziós pozicionálás a rendelkezésre álló adatok alapján többirányú egybevetést tesz

3. ábra

PIACI POZICIONÁLÁS "JÓ" ÉS "MEGFELELŐ" MINŐSÍTÉS ESETÉN



lehetővé. A fogyasztói ár kapcsolatban van a márkanévvel, az ízzel, az illattal, az erősséggel és a csomagolással.

Miután a fogyasztói minősítés többféle volt, a piaci pozicionálást a fenti összefüggéseken túl minden egyes esetben kétféle minősítésre lehet bontani. Vizsgálható a piaci pozíció, ha a minősítés "jó" és ha "megfelelő". Igy lényegében kétféle igényszint tükröződhet a pozicionálás során. (Lásd 3. sz. ábra.)

A piaci pozicionálás számos következtetés levonására adott lehetőséget. A fogyasztói értékítéletre alapozott felmérés bizonyította, hogy a konkurens vállalattal szembeni piaci értékesítési arányváltozás nem a termékek minőségi különbségében keresendő, hanem a marketing munkában és a csomagolási színvonalban.

Feltűnőek a termékminőséget közvetlenül kifejező íz, illat és erősségjellemzőkre adott válaszok szóródása, ami arra utal, hogy a vevők jelentős részénél ez vásárlást, fogyasztást jelentősen befolyásoló tényező. Különösen az íz és az illat megítélése mutat szorosabb összefüggést. A csomagolás minősítéséből kiderül, hogy a vevők ma a visszazárható üveges csomagolást tekintik a leginkább elfogadhatónak.

A csomagolást illetően már régi tapasztalat, hogy a termékeket részben maga a csomagolás adja el. Ezért megfelelő minőségű termékek forgalmazása esetén a forgalom fellendítése érdekében egyik első számú teendő a "lefutott" csomagolási módok megállapítása és lehetőség szerint gyorsan újakkal való felváltása. A csomagolás legyen áruvédő, praktikusan kezelhető, információhordozó és tetszetős. Ma már mindhárom szempont egyaránt fontos.

A marketing módszerek alkalmazásának szükségessége

Egy széles körű, nagy információtömeget magában foglaló kutatást a már említett okból adódóan is nehéz lényegretörően összegezni. Ezért csak néhány általánosítható következtetésre szorítkozunk.

A kutatás két olyan élelmiszeripari termékcsoportra irányult, ahol a gyártók a belföldi ellátásnál kínálati pozícióban vannak. Az élelmiszertermelés egészére ma már általában ez a kínálati pozíció a jellemző, ezért célszerű lenne hasonló kutatásokat folytatni más termékek, illetve termékcsoportoknál is.

A kutatások folytatását több sürgető körülmény is indokolja. Ilyenek a piacgazdaság általánossá válásának reális esélyei, továbbá a változó élet- és jövedelmi viszonyok következményeként előálló, módosuló fogyasztói magatartás megismerésének szükségessége. E megismeréshez, a vállalati magatartás és piacpolitika kialakításához szinte teljes egészében hiányzik a megfelelő információs háttér. Ez ma még szervezeti és szemléleti probléma egyaránt.

A mai értékesítési struktúra döntően csak a kereskedelem "hagyományos" módszereit, eszközeit és információáramlási rendszerét ismeri. E rendszerben pedig szinte teljes egészében hiányzik a fogyasztói vélemények és igények gyártó vállalat felé való visszacsatolása. A piacgazdaság pedig egyértelműen fogyasztócentrikus, ahol a mi kutatásunkhoz hasonló munka nem egyedi és hézagpótló, hanem rendszeres, megszokott tevékenység.

Kutatásaink célja nem csupán piacfeltáró munka és annak vállalati hasznosítása volt, hanem az élelmiszer-értékesítésben ma még kevéssé ismert módszerek elterjesztése, a marketing munka elősegítése, ösztönzése volt.

Dr.Trethon Ferenc

Az emberi erőforrás és a magyar gazdasági kibontakozás

Az egyes országok politikai-gazdasági vezetőinek az emberekkel kapcsolatban mindenkor három generáció - a még nem aktív, az aktív, és a már nem aktív csoportok - kérdéseivel kell foglalkozniuk.

Az első esetben a munkára történő felkészítésre, az aktívak esetében a foglalkoztatásra, míg a nyugdíjban lévőknél a végzett munkát megfelelően honoráló lépésekre vonatkozó koncepció kidolgozása és végrehajtása a feladat.

Fejtegetéseim elsősorban az aktív kereső népességgel összefüggő kérdésekre vonatkoznak, s csak utalásszerűen érintik a másik két csoportot.

A foglalkoztatáspolitikáról

A szocialista országokban az 1950-es években az elméleti közgazdaságtan szerint a "teljes" foglalkoztatás azt jelentette, hogy a társadalom a rendelkezésre álló munkaerőt kivétel nélkül foglalkoztatja. Ez a felfogás kizárta a munkanélküliséget és a teljes foglalkoztatást a gazdasági aktivitás maximális szintjével azonosította. Az 1960-as években az említett két kategória értelmezése elvált egymástól. A szakirodalomban létjogosultságot nyert a teljes foglalkoztatás egyensúlyi állapotként történő kezelése, mely létrejöhet a gazdasági aktivitás különböző szintjein. Továbbra is publicitást nyertek azonban az előbbiekkel ellentétes nézetek is, amelyek szerint az ún. szocialista gazdaságban megvalósuló teljes foglalkoztatás viszonyai között a munkaerőkereslet mindig megegyezik a munkát keresők számával. Ez az álláspont a szocialista tervgazdálkodás idealizált tételéből, a "tervszerű és arányos fejlődés törvényéből" kiindulva, az utóbbi funkcionálásának eredményeként úgy vélte, hogy "munkaerőforrás" és a "munkaerő-szükséglet" mennyiségileg és minőségileg, egyensúlyzavarok nélkül összehangolható.

A foglalkoztatáspolitika a munkaerő újratermelésére és felhasználására vonatkozó célok, valamint a megvalósításukat szolgáló eszközök rendszere, amely a gazdaságpolitika szerves részét képezi.

Fő feladata a munkaerő gazdaságilag racionális allokációja. Funkcióját azonban csak akkor tudja betölteni, ha a kitűzött célok megvalósítását a többi részpolitika és annak eszközei is eredményesen segítik. Világosan látni kell, hogy a foglalkoztatáspolitika nem lehet a többi részpolitika célkitűzéseinek következménye, jellege a prevenció kell legyen.

A II. világháború utáni közvetlen időszak magyar foglalkoztatáspolitikája két alapvető célt hirdetett meg:

a) a munkanélküliség azonnali felszámolását;

b) a tőkés és munkavállaló kapcsolatában az ún. kizsákmányolás megszüntetését.

Hogyan érvényesültek a gyakorlatban ezek a célkitűzések?

A munkanélküliség, amely a II. világháború előtt lényegében "nyílt" volt, az államosítások végrehajtása során megszűnt. Az ún. kapun kívüli munkanélküliek - mivel hatékonysági követelmények nem voltak - kapun belülre kerültek, s kialakult egy egészségtelen túlfoglalkoztatottság, vagyis a "rejtett" munkanélküliség. Ez a tény - többek között - gazdaságossági, munkafegyelmi szempontból rendkívül kedvezőtlen következményekkel járt.

A kérdés, hogy milyen mértékű napjainkban - a jelenlegi struktúrában nem gazdaságosan foglalkoztatott - munkavállalók aránya. Becslésem szerint ez az állományi létszám 20-25 százaléka. Az aktív keresők száma cca. 4,9 millió főre tehető, a túlfoglalkoztatottság cca. 1-1,3 millió főt jelent.

Meg vagyok róla győződve, hogy ez a mérték a hazai hivatalos szervek szerint pillanatnyilag pesszimista becslés azonban szerintem reális. Ezen a téren az optimizmus komoly féket jelent a gondok megoldására vonatkozó tennivalók meghatározásában. A magam részéről azonban nemcsak a mértéket, hanem a túlfoglalkoztatottságot óhatatlanul felváltó nyílt munkanélküliség várható időtartamát is kritikus kormányzati problémának tartom. További gondot jelent az említett, kereken 5 millió aktív kereső szektoronkénti elhelyezkedése. Elfogadhatatlanul nagy ugyanis az anyagi termelésben és igen alacsony a szolgáltatásban dolgozók száma. Ezért is problematikus, hogy a szerkezetváltással összefüggő foglalkoztatáspolitikai elképzelések alapvetően iparcentrikusak.

Egyértelmű tehát, hogy a várható nyílt munkanélküliség nemcsak a szerkezetváltás, hanem az ötvenes évek foglalkoztatáspolitikájának következménye. Amennyiben a teljes foglalkoztatás deklarált célja helyett vagy mellett a hatékonyság követelménye is megjelenik, nyilvánvaló, hogy a rejtett munkanélküliség egyszeriben nyílttá válik. Mindenesetre fontos, hogy a hivatalba lépő új vezetés a foglalkoztatáspolitikában ne tegyen a társadalomnak, nyilvánvalóan teljesíthetetlen ígéretet.

A foglalkoztatás racionalitásának szükségessége nem kérdőjelezhető meg, hiszen ez a vállalatok elsőrendű érdeke. Fontos az a felismerés, hogyha nő a vállalatok mozgásszabadsága, anyagi érdekeltségük intenzív, a gazdaságban erősödik a tőke átcsoportosulásának rugalmassága,emelkedik a nyílt munkanélküliség rátája. Ezért azt a paradoxont kell megfogalmazni, hogy amennyiben fokozódik a gazdálkodó szervezetek önállósága és nyereségérdekeltsége, a foglalkoztatáspolitikában keményednie, határozottá kell válnia a központi irányításnak azért, hogy az eseményeket megfelelő mederben tudja tartani.

Mint ismeretes, a racionalitás szempontjának érvényesülését az ideológiai elfogultság évtizedekig megakadályozta. Emlékezetes az az állásfoglalás, hogy ... "jó gazdasági vezető az, aki számol döntése politikai következményeivel...", de soha sem hirdették meg ennek fordítottját, azt hogy ... "jó politikai vezetőnek az minősül, aki kalkulál intézkedései, állásfoglalásai várható gazdasági hatásaival."

Ez a körülmény vezetett - többek között - olyan elosztási viszonyok kialakulásához, amely a társadalmat a megtermelt reáljövedelmekhez mérten hosszú ideig a permanens túlelosztás állapotában tartotta, fokozva az infláció veszélyét és mértékét.

E témakörrel összefüggésben joggal feltehető az a kérdés, hogy a racionalitás elvének érvényesülése esetén ki szelektáljon és milyen elvek szerint?

Fennáll annak veszélye, hogy a letűnt rendszer szelekciós elvei továbbra is érvényre jutnak, s a módszerek, a színfalak maradnak, csak a szereplők változnak! (formális elvárások, nepotizmus, favoritizmus)

Ha egy társadalom vagy kollektíva hitelesen kívánja gyakorolni az előbbieket, el kell határolni magát a politikai, gazdasági romlást okozó szelekciós elvektől.

Nagy biztonsággal állítható: a magyar társadalom nem készült fel a nagyarányú, gyorsan kialakuló nyílt munkanélküliség elviselésére, arra, hogy ez esetben mi a tennivaló? Országunk vezetése nehezen pótolható késésben van.

Az igazi nagy kérdés az, hogy mennyire elszánt a kormányzat az érdemi lépésekre, összehangolt, a szakszervezetekkel együtt kialakítandó korszerű foglalkoztatáspolitikára, s arra, hogy az intézkedések nem sebtében hozott, utólag korrigáló félmegoldásokat jelentsenek.

A jelenlegi erőfeszítések - nézetem szerint - felszínesek. A munkanélküli segélyrendszer alkalmazása, a munkaerő-közvetítés állami monopóliumának megszüntetése csak a jéghegy csúcsával összefüggő gondok mérséklését célozhatják. Ezek ugyanis viszonylag passzív eszközök. Hasonló a helyzet ahhoz az állapothoz, amikor valahol tudják, hogy időzített bomba van közelükben elrejtve, hallják a ketyegést is, de nem azzal foglalkoznak, hogy miként lehet a robbanószerkezetet hatástalanítani, hanem azután szaladgálnak, hol lehet olyan füldugókat szerezni, amely viszonylag elviselhetővé teszi majd a robbanás hangját.

Napirendre kell tűzni ezért a foglalkoztatáspolitikai feszültségek tényleges megszüntetését célzó aktív lépéseket. Ilyenek többek között:

- az új munkahelyek létesítése;
- a meglévő munkahelyek működésének gazdaságossá tétele;
- a munkaidőcsökkentés;
- részmunkaidős foglalkoztatás ösztönzése;
- fizetett szabadságidő növelése;
- a bedolgozói rendszer elterjesztése;
- az iskolai tanulmányi idő meghosszabbítása;
- a gyermekneveléssel töltött idő anyagi- és erkölcsi vonzóvá tétele;
- a közhasznú munkák körének bővítése;
- a vállalkozások ösztönzése.

Kritikus problémaköre e témának a termelékenység kategóriája. Igen sok országban a termelékenység - a múltban és jelenleg is gyorsabban növekszik, mint a termelés.

A műszaki átalakulás, a termelési és munkafolyamatok ésszerűsítése, a termékszerkezet- korszerűsítés azt eredményezi, hogy a korábbiaknál kevesebb ember több terméket állít elő. A munkanélküliség abban a mértékben növekszik, amilyen arányban a termelékenység emelkedése meghaladja a bruttó nemzeti termékelőállítás dinamikáját. Ezzel kapcsolatban különösen fontosnak tartom a következők megemlítését.

Egy OECD tanulmány megfogalmazza az új munkahelyek létesítésének előfeltételeit. Ezek

- a tartós gazdasági növekedés;
- a csekély infláció; valamint

- a bruttó nemzeti termékelőállítás bővülésének, a munkaigényes területekre való koncentrálása.

Az első két tényező hangsúlyozása azt a tanulságot ismétli, hogy a növekedés prioritásának biztosítása csupán enyhíti, de nem orvosolja a bajokat. Ezt is csak akkor, ha nem inflációs jellegű.

A munkaigényes tevékenységekre történő összpontosítás hangsúlyozása arra utal, hogy a növekedést ne kísérje a tőke olyan expanziója, amely csökkenti a foglalkoztatás szintjét. A magyar gazdaság adottságai egyébként is olyan struktúrakorszerűsítési folyamatot igényelnek, amelynek jellemzője a mérsékelt anyag és tőkeigény.

A növekedés a következő években ezért is munkapárti kell legyen. Mindez természetesen nem zárja ki a tőke helyes, célszerű allokációjának szükségességét.

Magyarországnak tehát egy ideig óvakodnia kell attól, hogy a szükséges gazdasági növekedést olyan termelékenységemelkedés alapozza meg, amelynek következménye az anyagi termelési szektorban a foglalkoztatottak számának radikális csökkenése. Ez az út majd csak akkor lesz járható, ha markánsan nő a szolgáltatás területének munkaerőfelvevő képessége.

Korábban röviden érintettem az ún. kizsákmányolás témakörét. Egy megjegyzés erejéig visszatérek erre a témára.

A tőkés - munkavállaló kapcsolatban a kizsákmányozás megszűnt a magánvállalatok államosításával. Ezzel egyidejűleg azonban a politika minden eszközzel megakadályozta a jövedelmek, a bérek, a teljesítmény, az értékteremtés függvényében történő differenciálódást. Kialakult az egyenlősdi egészségtelen módszere.

Ez utóbbi gyakorlatának megvalósításában egyetértő partnernek bizonyultak a szakszervezetek is.

A nivellálás következtében azonban kialakult a kizsákmányolás új formája. Az átlagos teljesítmény alatti nívón dolgozók ugyanis azonos kereseteket élveztek a magas produktivitásukkal, így az előbbiek elősködtek az utóbbiak fölött. Nem utolsósorban e felfogásra és gyakorlatra vezethető vissza Magyarországon a szellemi munka leértékelődése, az értelmiség szerepének lebecsülése, amelynek káros következményeit - úgy vélem - nem kell részletezni.

Az emberi erőforrás jelentősége

Az utóbbi években Magyarországon is tapasztalható az a felismerés, hogy a gazdasági, a technikai-technológiai és a társadalmi imperativusok között egyensúly megteremtése szükségesebb, mint valaha ahhoz, hogy a makro- és a mikroszféra eredményes és versenyképes legyen. Elmúlt az az idő, amikor a társadalmi szintű hatékonyság növelését alapvetően a növekedés meggyorsítása eredményezi. Manapság ebben a tekintetben az erőforrásokkal való gazdálkodás minősége élvezi a prioritást. E tevékenység elemei között társadalmilag első helyen az ember áll. E termelőerő utóbbi években tapasztalt, nem mindenben megfelelő kezelése társadalmi fejlődésünkben jóval nagyobb kárt okozott, mint a költségvetési egyensúly folyamatos romlása, vagy az utóbbi évek állandó belföldi vásárlóerő csökkentési politikája.

Az élőmunka fontossága a többi termelési tényező szűkösségére, valamint ezek viszonylag alacsony kihasználtságára vezethető vissza.

Gazdasági vonatkozásban az emberi tényezővel kapcsolatos ráfordítások nagyság és mérték tekintetében általában nem állnak az első helyen.

Az emberek viszont akkor értik csak meg helyzetük kedvezőtlen alakulását, esetleges leépítésüket, a terhükre megvalósuló megtakarításokat, ha azt tapasztalják, hogy a többi termelési tényezővel való gazdálkodás magas színvonalú s az itt lévő tartalékok hasznosítása elérte a lehetséges optimumot.

A világban azok a leglátványosabban növekedő gazdaságok, amelyek nyersanyagban és energiában szegények ugyan, de előre léptek a népesség, műveltségi, kulturáltsági, szakképzettségi szintjének markáns emelésében, az emberi erőforrás ésszerű hasznosításában. Az "emberi tényező" száraznak, elvontnak tűnő terminológiája élő, alkotó energiákat, hajtóerőket takar. Szükséges azonban megteremteni a működésükhöz elengedhetetlen feltételeket, az erőteret, ahol alkotni, hatni tudnak.

Az ember szerepének megnövekedett jelentősége a tevékenység tartalmát meghatározó beosztásokban működő gazdasági vezetők felfogásában, munkájuk módszerében is változást követel. Ez annak megértését és gyakorlatát jelenti, hogy a technikai, gazdasági célok elérése, valamint az emberek érdekeinek számításba vétele nem vagylagos, hanem együttes követelmények. Joggal merül fel a kérdés, miképpen oldható meg, hogy az emberi, a humán szempontok ne a műszaki színvonal, a gazdaságosság, a jövedelmezőség rovására érvényesüljenek? Miképpen érhető el, hogy az eredményesség növelésére vonatkozó elgondolások megvalósítása még időlegesen se jelentse a humánum háttérbe szorulását? A válasz egyidejű közgazdasági és társadalompolitikai megfontolásokat kíván.

Ez azt jelenti, hogy a korábban hirdetett elveket korszerűen és a fejlődésnek megfelelően kell értelmezni. Ilyenek többek között az egyenlőség, a - korábban tárgyalt - teljes foglalkoztatottság, a munkához való jog. Társadalmi fejlődésünk kezdeti szakaszát az ökonómia humanizálása jellemezte, ma azonban csak az ökonomizált humanum lehet a cél. Ennek érdekében vállalni kell bizonyos esetekben a konfrontációt, a gazdasági kényszert, a szigorúságot annak érdekében, hogy az emberközpontúság a gazdaságosság és a humánum szintézisét jelentse.

Hogy miként válthat át a "humanizált gazdaság" eredményesen az "ökonominált humánumra", arra már vannak tapasztalataink, de az útnak még csak az elején járunk. E feladat elvégzése nemcsak előre és tervszerűen kiépített kényszerpályákat igényel, hanem jelentős szerepe van a tudatosításon, a meggyőzésen, a morálon alapuló ráhatásnak is. Nem lehet embereket merőben új körülmények közé helyezni anélkül, hogy ne tudnák, ne értenék annak miértjét.

A munkavállalói partícipációnak többek között ezt a célt is szolgálnia kell, figyelembe véve természetesen a kompetenciát, az érdekeltséget, a szakmai felkészültséget.

"Legfőbb érték az ember", "a legértékesebb termelőerő az ember", "az emberi tényezők nélkülözhetetlen feltételei a gazdaság korszerűsítésének" - nem elcsépelt, elavult tételek, igazságtartalmuk cáfolhatatlan.

Ennek ellenére megállapítható, hogy nem egy esetben a tervezési modellekben nem kap kellő hangsúlyt az emberi elem, vagy elsősorban a szociálpolitikai szempontokkal számolnak. Be kell végre látni, hogy az emberi tényezővel összefüggő témák közé nemcsak a bérek, keresetek, a fogyasztás volumene és árszínvonala tartozik, hanem a képzettséget, kulturáltságot is magába foglaló emberi infrastruktúra is.

Az a megállapítás, hogy a munka világa nemcsak javak termelésére, szolgáltatások nyújtására irányul, hanem megszabja a dolgozó emberek életfeltételeit, személyi kibontakozásuk lehetőségét is, olyan régi, mint az ipari fejlődés. Ezért nézetem szerint előbb-utóbb be kell követekezni olyan felfogásbeli változásnak is, hogy az élőmunka nem egyszerűen termelési tényező, amely hozzájárul a vállalati célok eléréséhez, hanem a gazdálkodó szervezeteket kell úgy tekinteni, mint az emberi célok elérésének keretét (önmegvalósítás, sikerélményre törekvés, életkörülmény-javítás). Ezért a következőkben az emberi munka a vállalati stratégia alkotórésze és nem "tárgya" kell legyen.

A gazdasági életben dolgozók megnyilatkozásait hallgatva olykor az az ember benyomása, hogy egyik-másik vezető felfogása szerint a termelőeszközök önmagukban hozzák a sikert. Beruháznak bizonyos összeget, megvásárolnak egy jó licencet, s várják a kedvező eredményt. De a haszon helyett csakhamar jön a csalódás, mert a beruházás a tervezettnél többe került, a befejezési határidő "elcsúszott", s a licenc alapján gyártott termék silány minőségű.

Valamiről ugyanis megfeledkeztek: az eszközöket mozgásba hozó emberről, aki tapasztalataival a legfontosabb termelési tényező, aki az egész termélesi folyamat értelme és célja. Még akkor is így van ez, ha egyes közgazdasági szakértők csak úgy említik, hogy "munkaerő", de aki a legtökéletesebb gépnél is más többre képes, ha számítanak rá, ha éreztetik vele munkájának fontosságát, azt, hogy rajta is állnak és buknak a dolgok.

Az előzőekből - kis túlzással - az a következtetés vonható le, mintha a vezetők és a szakemberek nem kis része egyoldalúan "hardweorientált" lenne.

A munka humanizálása a gazdaság demokratizálódásának feladatai közé tartozik. A humánus munkakörülmények megteremtésének, a gyors műszaki-technikai fejlődés korszakában nemcsak emberiességi, hanem gazdasági okai is vannak.

Az automatizálás, a számítógép-vezérlés megteremti a teljesítőképesség fokozásának lehetőségét, de ez csupán a műszaki szempont. A dolog másik fele: miképpen működtetik a technika oldalt a munkavállalók?

Az előbbieknek azonban lényeges előfeltételei vannak. Ezek jutnak kifejezésre az ún. 3 K faktorban, amelyek "működése" nélkül a gazdaságban érdemi előrehaladás nem képzelhető el.

A Képzettség, a Képesség és a Készség olyan elemek, amely egyidejű jelenléte a munkában, a gazdaságban semmivel sem pótolható!

A 3 K tényező érdemi szerepe kell kifejezésre jusson az egyes emberek feladatainak megállapításában is. Az ösztönzésnek nem az előírások túlteljesítésére, hanem - mennyiségi és minőségi vonatkozásokban egyaránt - a képzettség- képesség alapján meghatározott követelmények teljesítésére kell irányulnia.

"Kezünkben a jövő az emberiség közös távlatai az emberi tényezőktől tanuló képességünktől függenek" - figyelmeztetett - halála előtt A.Peccei a Római Klub néhai elnöke.

Dr.Vargha Jenő

A vállalati vagyongazdálkodás régebbi és újabb keletű kérdései

Az államszocialista gazdaságban - különösen annak centralizált, tervutasításos modelljében - minden alapvető gazdálkodási funkció kívülről megszabott feladatként, követelményként jelent meg a vállalatnál. Így az is, hogy megfelelően gazdálkodjék a társadalmi tulajdonnak a vállalatra bízott részeivel, őrizze meg, a tervfeladatok teljesítéséhez használja és lehetőleg (nagyobbrészt központilag "kiutalt" forrásokból) bővítse azokat.

Ez a feladatkör a társadalmi tulajdon különböző megjelenési formái szerint elkülönült vállalati részfunkciókban öltött testet, mint "állóeszközgazdálkodás", "készletgazdálkodás", "pénzgazdálkodás". Ezek nem forrtak össze szerves egészet képező "vagyongazdálkodásban" (ez a kifejezés sem igen szerepelt). A különféle vagyon-elemeket csak számviteli vonatkozásban kapcsolta össze a pénzbeli kifejezésmód. Az értéknagyság csupán összegző szerepet játszott.

A vagyongazdálkodásnak részfunkciókra tördeltsége az 1968-as gazdasági reform után sem szűnt meg, sőt fokozódott: új, önálló életet élő parciális gazdálkodási funkciók jelentek meg: "fejlesztési-alap-gazdálkodás", "részesedésialap-gazdálkodás", "tartalékalap-gazdálkodás". Ez utóbbiak csak 1985-től integrálódtak "érdekeltségi-alap-gazdálkodásban".

A pénzügyi szabályozásban, finanszírozásban, számvitelben 1988-tól bekövetkező lényeges változások tették csak lehetővé, hogy megkezdődjék a vállalatoknál a vagyon egészét egységként kezelő, a különféle vagyonelemekkel kapcsolatos parciális funkciókat szintetizáló "vagyongazdálkodás" kialakulása.

A vállalati vagyongazdálkodás csökevényessége a vállalaton belüli részfunkciókra való szakadozottság mellett a vagyonátcsoportosítási lehetőségek és formák korlátozottságában is megnyilvánul. Ezt illusztrálja a pénzeszközök vállalatok közötti átadása (mai kifejezéssel: vállalatok közötti tőkeáramlás) szabályozásának alábbi rövid áttekintése:

- A "fejlesztési pénzeszközök gazdasági társuláson kívüli átadása", vagyis a fejlesztési alap szabad pénzeszközeinek ideiglenes vagy végleges használatra való átadása, csak 1971-től vált lehetségessé. A végleges "alapátadás", vagy kölcsönnyújtás csak előre meghatározott fejlesztés megvalósításának céljára történhetett. Az átadás ellenében nyereségből való részesedést nem lehetett kikötni. Kölcsön esetében a kamat mértéke évi 5 százalékot nem haladhatott meg. Állami vállalat szövetkezetnek csak az alapító (illetve felügyeleti) szerv engedélyével adhatott át pénzt.

A pénzintézetek az ilyen "kihelyezéseket" nem finanszírozhatták. Az olyan vállalat, amely más vállalatnak adott át fejlesztési pénzt, nem kaphatott felmentést beruházási hitel igénybevételéhez a saját forrás 30 százalékban előírt aránya alól. Hiteligénylés alkalmával a vállalatnak be kellett "vallania", hogy az előző 2 év alatt kinek, mire, mennyi pénzt adott át.

- 1972-től korlátozták a tanácsok részére történő pénzátadást.
- 1980-tól az ideiglenes átadásért kiköthető kamat behatárolása némileg enyhült. Ekkortól a mindenkor érvényes betéti kamatláb

képezi a felső határt. A tanácsnak pénzt átadó vállalatot viszont azzal sújtották, hogy 2 évig nem kaphat beruházási támogatást.

- 1982-től feloldják a kamatplafont, az átadó és az átvevő megállapodásra bízzák a kamat mértékét.

- 1983-tól végleges alapátadás esetén a hozamból való részesedésben is megállapodhatnak a felek.

- 1985-től (ekkor már érdekeltségi alap átadásáról van szó) a tanácsoknak való átadás korlátja már csak az, hogy a veszteséges, vagy "alaphiányos" vállalat ilyen átadást nem eszközölhet.

A "vállalati vagyon" fogalom legáltalánosabb értelmezéséhez át kell lépni két határt. Először a fizikailag is megragadható vagyontárgyak (reáljavak: épületek, berendezések, készletek) körét, másodszor pedig a más módon formalizálható vagyonelemek (értékpapírok; vagyoni értékű jogok, pl. szabadalom stb.) körét.

Figyelembe kell venni az olyan vagyoni jelenségeket is, amelyek csak meghatározott körülmények között nyilvánulnak meg. Ezek látens vagyonelemeknek nevezhetők. Ilyenek például az

- írásban nem rögzíthető termelési, vezetési, szervezési stb. szakismeret, speciális tudás,

- a vállalat, illetve a termék piaci hírneve (goodwill), az áruk, szolgáltatási piaci bevezetettsége,

- kialakult vevőkör, üzleti kapcsolatok.

Ezeknek nincs önálló létük, állandóan nyilvántartható értékük sem. Ezek a nem formalizált vagyonelemek csak speciális esetben nyilvánulnak meg:

- ha gazdasági társaságba vive, apportként elfogadják őket a társuló partnerek (és annyi az értékük, amely értékben az apportot elismerik),

- a vállalat eladásakor.

Mindezekre való tekintettel, a vállalati vagyon legáltalánosabban a következőképpen határozható meg: a vállalat rendelkezésére álló, értékesíthető - pénzzé tehető, vagyoni értékként elismertethető - erőforrások összessége.

Az előzőekből nyilvánvaló, hogy a számvitel ezt a vagyonfogalmat csak közelítőleg tudja tükrözni.

Az előzőekből megállapítható továbbá, hogy a vagyon képződése többféle felhalmozási folyamat eredménye:

- pénzfelhalmozás (pénztőkeképzés) és annak felhasználásával árukénti vásárolható, illetve apportként bevitt tőkejavak (materiális és szellemi javak) felhalmozása;

- szakismeretek, termelési tapasztalatok felhalmozódása;

- a piachoz kapcsolódó látens vagyonelemek (hírnév, árubevezetés, vevőkör-kialakítás) képződése, felhalmozódása.

Az előzőekből vezethető le a vállalati vagyongazdálkodás értelmezése, tartalmának megfogalmazása. A vagyongazdálkodás röviden: a vagyon képzésével és felhasználásával kapcsolatos döntések és cselekvések összessége. Ez több és más, mint amit hagyományosan "állóeszközgazdálkodás", "forgóeszközgazdálkodás" stb. címszavak alatt érteni szokturk.

Részletesebben kifejtve, a vállalati vagyongazdálkodás főbb rész-területei, feladatkörei a következők:

- vállalati jövedelem-elosztási (-felhasználási) döntésekkel pénzvagyon felhalmozása;

- "idegen" pénz szerzése, átmeneti vagy végleges használatra, saját eredeti vagyonának kiegészítésére; (bankkölcsön felvétele, kötvénykibocsátás, pénzeszköz átvétele más vállalattól, alaptőkeemelés, állami fejlesztési támogatás elnyerése stb.); ehhez az

idegen tőke tulajdonosainak kedvező befektetési lehetőségeket kell felkínálni, a tőkeátadás célszerűségét számukra be kell bizonyítani;

- az átmenetileg szabad pénzeszközök "kihelyezése" (bankbetét, kölcsönadás, fix lejáratú értékpapírok vásárlása);
- a pénzeszközök "végleges" (előre meg nem határozott tartamú) befektetése: reálvagyontárgyak beszerzése, létesítése a saját tevékenységi körben való használatra: nem fix lejáratú értékpapírok vásárlása; vagyoni betéttel betársulás gazdasági társaságokba;
- a különféle vagyonelemek folyamatos "kezelése"; ideértve a saját szervezet keretében működtetett vagyontárgyak használatát, fenntartását, az értékpapír-vagyon kezelését, a más szervezetek keretében működtetett vagyonelemekkel kapcsolatos tevékenységeket (pl. tulajdonosi jogok gyakorlását gazdasági társulásokban) is.

A vállalati vagyongazdálkodás számos konkrét döntésben, intézkedésben, cselekvésben testesül meg. Minden egyes döntés és akció sokféle szempont szerint alakul ki. A sokféle szempont közös eszmei magja a vállalat vagyonpolitikája. Ennek pedig be kell ágyazódnia a vállalat egész létét, működését átható vállalati politikába, komplex vállalati stratégiába. A vállalati stratégia konzisztens kialakításával tehát fő vonásaiban a vagyonpolitika is meghatározódik.

A vagyongazdálkodás szerepe a különböző vállalat-típusoknál

A vállalati vagyon, vagyongazdálkodás különböző szerepet játszthat a vállalatoknak - alapvető orientáltságuk szerint csoportosítható - különböző típusainál.

Az alábbiakban 3 ilyen típust jellemzünk:

a) "Felülről szervezett" vállalat: állami vállalat, önkormányzati vállalat, különféle jogi személyek vállalatai, leányvállalatok.

Alapvető orientáltságuk: feladatmegoldás. Alapítója azért hozza létre a vállalatot, hogy meghatározott feladatot/kat? oldjon meg. (Ez tehát: népgazdasági cél közvetlen szolgálata, helyi szükséglet kielégítése stb.).

b) "Önszerveződéssel" létrejött (önmagát teremtő) vállalat: gazdasági társaságok, szövetkezetek, egyéni cégek. Alapvető orientáltságuk: jövedelemképzés, illetve vagyonnövelés.

Az alapítók azért hozzák létre, hogy megéljenek belőle, jövedelmet szerezzenek általa, illetve vagyonukat növeljék.

A vagyonértékelés egyes kérdéseiről

Az állóeszközérték eredeti (aktivált) nagysága, és annak az üzembehelyezés utáni változtatása állami szabályozás, valamint (az állami szabályozástól függően létező) válallati értékelési politika hatása alatt áll. Az értékelési szabályozás, illetve politika fő kérdései:

- milyen érték-tényezők legyenek figyelembe véve az aktivált értékben?
- az aktiválást követően, a rendszerint évtizedekig tartó használati idő folyamán legyen-e módosítva az állóeszközérték; ha igen, milyen döntési hatáskörben, milyen gyakran, milyen elvek szerint, milyen módszerrel?

Hazánkban e tekintetben mind a mai napig merev állami szabályozás érvényesült és érvényesül, amely nem engedett teret önálló vállalati értékeléspolitikának. Átértékelés 1968 óta nem történt. (1968-1975 között névleg lehetőség volt a "folyamatos" -

évenkénti - újraértékelésre, de a gyakorlatban ezt a rendszert egyáltalán nem alkalmazták.) Ugyanakkor a beruházási árszint emelkedése[1] következtében egyre fokozottabban elszakad a nyilvántartott eredeti érték az aktuális értékviszonyoktól.

Az állóeszközök "átértékelni vagy ne?" kérdésében az elmúlt évtizedben meg-megújuló vita folyt. A vitákban "pro" és "kontra" felhozott érvek legjelentősebb tényként azt vetették fel, hogy az állóeszköz-érték elszakadása a valós értékektől, főleg az amortizáció irrealitása miatt, súlyosan torzítóan hat a költség- és nyereségalakulásra. A gazdasági számítások a makro- és mikroszintű elemzések, az érték- és jövedelem- folyamatok, valamint a gazdálkodás megítélése is torz. A túl alacsony állóeszközérték gátolja az állóeszközcseréket is, így gátolja a korszerűsítést. Az ellenvetések között pedig legnagyobb súllyal az inflációgerjesztő hatás, valamint az átértékelések munkaigénye szerepelt.

Véleményem szerint a témát napirenden kell tartani, sőt indokolt még nagyobb hangsúllyal sürgetni az állóeszközök reális értékelésének megoldását: a vállalatoknak jogot kellene adni arra, hogy a makroszintű összefüggéseket is figyelembe vevő, de a vállalatoknak kellő mozgásteret hagyó központi szabályozás keretei. között rendszeresen átértékelhessék állóeszközeiket.

Ezt támasztják alá az alábbiak:

A gazdasági társulások nagy tömegű alakulása, valamint az állami vállalatoknak várhatóan igen nagy számban társasággá való átalakulása folytán egy kiáltóan ellentmondásos helyzet jött létre: a társaságokba bevitt apportot, tehát az állóeszközöket is át lehet értékelni, és az újonnan megállapított értékkel szerepelhetnek azok a társaság gazdálkodásában. Ha ilyen széles körben lehetséges az átértékelés, akkor miért nem lehet általánosan? Ha a társaság-alakulásoknál és társasággá alakulásoknál nem állnak helyt azok az érvek, amelyekkel eddig elvileg és gyakorlatilag visszatartották az átértékelést, akkor miért kell még mindig kőtáblába vésetteknek tekinteni ezeket egyebütt?!

Nem helyes azt gondolni, hogy a vállalatok - szabad kezet kapva - mértéktelenül élnének a lehetőséggel és minden mást figyelmen kívül hagyva, minden esetben nagyarányú felértékelést hajtanának végre. Ma már sok esetben nem látható előre - különösen több évre nem - hogy a leírási költség mekkora emelését lehet az árban realizálni. Nagyarányú felértékelés, és abból adódóan az amortizáció ugrásszerű növekedése a nyereség erős csökkenését idézheti elő. Ez pedig még akkor sem közömbös a vállalat számára, ha az amortizáció és nyereség ellentétes eltolódása pénzügyileg kedvező egyenleget ad. Feltételezhető tehát, hogy a vállalatok megfontoltan élnének a lehetőséggel.

Ma már kevésbé erős érv az átértékeléssel szemben az inflációs hatásra való hivatkozás. Ez előbbiekben láttuk, hogy a vállalatok megfontolt cselekvésére lehet számítani. A piaci viszonyok, ha lassan is, de szélesedő körben gátolják, fékezik a költségek továbbhárítását az árakban. És végül infláció mindenképpen van, azt számos tényező gerjeszti; miért éppen ezt az esetleges tényezőt kell lefogni, más kedvezőtlen hatásokat előidézve?

Ha szélesedik a gyorsított leírás alkalmazásának a köre (amely egyébként kívánatos), ez módosítja az átértékelési problémakört.

Kimutatható, hogy megfelelő degresszív leírási módszer esetén 3 év alatt a bruttó értéknek 40-65, 5 év alatt 60-83 százaléka

---

[1] 1968-ban ugrásszerű 13 százalék növekedés; ezt követően 1981-ig évi 1-4, majd 1982-től évi 5-6 százalék az árszintnövekedés.

leírható. A 4. év elejére tehát 35-60, a 6. év elejére 17-40 százalék marad.

Igy enyhül az értékelési probléma, de az átértékelés nem válik feleslegessé. Kevesebbszer kell átértékelni. A gépeket elegendő lehet, "életük" elején, pl. 3 évenként, később 6-8 évenként újraértékelni. Ily módon jelentősen kevesebb az átértékelések munkaigénye.

Az állóeszközérték rendszeres átértékelése tehát nem azt jelentené, hogy meghatározott időközönként (pl. 5 évenként, vagy évenként) egyszerre teljeskörű átértékelést hajtanának végre. Az átértékelési ciklusok állóeszközönként, saját aktiválásuk évétől kiindulva követnék egymást. Igy, például minden évben azokat a gépeket lehetne újraértékelni, amelyek abban az évben töltik be 3., 8., 15., 25. évüket... Nem lökésszerűen következnének be átértékelések, ugrásszerűen változtatva például az évi összes leírás nagyságát, hanem csillapítva az értékalakulási hullámokat, minden évben az állóeszközök egy kisebb hányadának változna a nyilvántartott értéke, és a leírás összege.

Általánosabban, valamennyi vagyonelemnek, a vállalati vagyon egészének, sőt magának a vállalatnak az értékelése képezi az értékelési problematika tárgyát.

Az értékelési feladat, és maga az értékelés is többértelmű! Többféle a feladat aszerint, hogy minek az értékeléséről van szó, mi az értékelés célja, szerepe és többféle lehet az a szituáció, amelyben az értékelés történik. Ezért többféle értékelő kritérium alkalmazható, rendszerint párhuzamosan; tehát a feladatnak általában több megoldása van.

A különböző értékelő kritériumok szerint nyerhető eltérő értékmegállapítások végső szintetizálása a tulajdonos, illetve az érdekelt felek (eladó, vevő, társuló partnerek) értékeléspolitikai megfontolásainak, értékelési filozófiájának a függvénye, amelynek többféle motivációja lehet.

Gazdasági társaságok alakításánál az értékelés végeredménye - az értékelő kritériumok alapján kijelölhető határokon belül - a felek alkujában dől el, az erőviszonyok függvényeként. Az értékelési problémának itt kettős vetülete jelenik meg: egyrészt az egyes apportok abszolut értékelése, másrészt a különböző felekhez tartozó apportok értékének arányai, vagyis a relatív nagyság, amely meghatározza a társaságon belüli tulajdonosi arányokat.

Melléklet

Értékelő kritériumok alkalmazása különféle vagyonértékelési feladatoknál

Egyes vagyonelemek, vagyontárgyak értékelése adott üzleti helyzetekben					Számviteli nyilvántartás	A vállalat összvagyonának értékelése*	" A vállalat" értéke*
Egyedi adásvétel (Egyes használt gépek stb. eladása	Gépcsere gazdaságossági számítása (A kicserélendő "régi gép" értékének figyelembe vételére)	Hitelbiztosíték (Valamely vagyontárgy milyen fedezetet ér fiz.képtelenség esetén)	Apport Gazdasági társulásban	Részleges lebontás (Önálló term. v.egyéb funkció ellátásra alkalmas részleg eladása)	Álló-eszközök bruttó újraértékelése	Mi célból? 1.Tulajdonosi megítélés 2.Érdekeltségi tényező (menedzser!) 3.Felszámolás	A vállalat egészben való eladása, v. egészének társulásba vitele esetén
"β"krit.	"β"krit.	"β"krit.	"β"krit. esetleg "γ"krit.	"β"krit. "γ"krit.	Többoldalú megközelítés, többféle értékelő kritérium párhuzamos alkalmazása ajánlható!		
					"α"krit. "β"krit. "γ"krit. is figyelembe vehető	"β"krit. "γ"krit. Rt esetén "δ" krit. a 3.-nál: "β" és "γ" is	"β"krit. "γ"krit. Rt esetén a "δ"krit is. A végső megítélésben szerepet játszhat A SZEMÉLYI ÁLLOMÁNY milyenségének értékelése is

Az egyes kritériumok jelentése:

"α" kritérium: újrabeszerzési ár

"β" kritérium: piaci, forgalmi érték (piaci tényadatok, vagy becslés alapján, az újrabeszerzési ár, a műszaki állapot és a kereslet-kínálat figyelembe vételével)

"γ" kritérium: "hozadéki érték" = tőkésített hozam/a várható hozamok diszkontált értékösszege)

"δ" kritérium: a részvénytőke árfolyamérték (általában más kritériumokkal együtt alkalmazandó!)

* Az értékelési feladat kettős: egyrészt az <u>összvagyon</u> értékelése, más részt az adósság figyelembe vételével a <u>tiszta vagyon</u> megállapítása. Ez utóbbi többféleképpen számítható: "Összvagyon" mínusz "Adósság" illetve "Összvagyon" mínusz a jövőbeli adósságszolgálati kötelezettségek diszkontált értéke.

Irodalom

1. Dániel T.: Iparvállalatok állóeszközgazdálkodása Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1979.
2. Ratnótzi J.: Amortizációs rendszerünkről Pénzügyi Szemle, 1981. 6. szám
3. Augusztinovics M.: Ki mit fizet? Közgazdasági Szemle, 1987. 5. szám
4. Matolcsy Gy.: A kis- és nagyvállalkozások dinamikus fejlődésének feltételei Iparpolitikai Tájékoztató, 1983. 11. és 12. szám
5. Medgyessy P.: A fejlesztés és készletezés szervezeti intézményi rendsze Pénzügyi Szemle, 1983. 8-9. szám
6. Ódry Á.-Szá z J.: A nyereség, mint a vállalati gazdálkodás banki megítélésének alapja Bankszemle, 1987. 5. szám
7. Rott N.: Vagyonérdekeltség és pénzügyi mechanizmus Közgazdasági Szemle, 1986. 9. szám
8. Rott N.: A vagyonérdekeltség és a pénzügyi rendszer továbbfejlesztése Közgazdasági és Jogi Kiadó, 1988.
9. Koltay J.: Az új adórendszer "korszerűségéről" és működéséről Közgazdasági Szemle, 1989. 11. szám
10. Nagy J.: Az átalakulás hatása a vállalakozások számvitelére, mérlegére Ipargazdaság, 1990. 5. szám
11. Balázsy S.: Quo vadis, adóreform: Közgazdasági Szemle, 1989. 3.szám
12. Vargha J.: Új vonások a vállalati vagyongazdálkodásban Ipargazdaság, 1986, 2. szám
13. Vargha J.: A vállalati vagyongazdálkodásról és a vállalati vagyonértékelés egyes kérdéseiről Kutatási tanulmány, 1987
14. Vargha J.: A vállalati vagyongazdálkodásról és a vállalati vagyonértékelés egyes kérdéseiről Pénzügyi Szemle, 1989. 11. szám

Varsányi Judit

Diagnózis - terápia - taktika

A vállalatdiagnosztika és a stratégiai tervezés témakörének mintegy másfél évtizedes kutatási és oktatási múltja van a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem (korábban MKKE) Ipargazdaságtan tanszékén. A hetvenes évek közepén, a posztgraduális képzésben indítottuk e tárgyak oktatását. Az elsősorban nyugati szakirodalom feldolgozásra támaszkodó oktatómunkát a későbbiekben kiterjedt vállalati kutatások tették gyakorlatiassá.

Iparvállalataink többsége ma már otthonosan mozog a stratégiai tervezés területén. Egyesek a tőkés stratégiai tervezés hagyományait követik, mások sajátos, "egyéni ízű" koncepciót. A vállalati stratégiák üzleti tartalma nem enged meg nagyobb publicitást, így a szakirodalomban a módszertani elemek uralkodnak. Különösen kényes terület - s egyben a stratégiai tervezőmunka igazi "fehér foltja" az akciótervezés, ami a jól felépített stratégia megfelelő időzítésének és sikeres megvalósításának záloga. Erről a területről még a módszertani tanulmányok is többnyire megfeledkeznek, holott a stratégiai vezetés igazán komoly eszközeit a jól megformált, stratégiai fontosságú akciók körében kell keresnünk. Melyek a stratégiai tervezés és vezetés azon feltételei, melyek tudatosan kiépíthetők, és melyek utat nyitnak hazánknak az európai minőség, termelékenység, vezetési- és munkakultúra közelítésének irányában?

A diagnosztikai munka célja a stratégiai vállalatvezetés nagyobb horderejű döntéseinek előkészítése. E döntések jellegzetes csoportokra oszthatók:

- A nagy esélyt rejtegető specialitások felkutatására, vonzó piaci irányok és termékek, lehetséges tevékenységek, szolgáltatások kiválogatására és ezek piacképességének kifejlesztésére.
- A vállalat piaci potenciálját, gazdasági súlyát, így végső soron fizetőképességét is érzékenyen érintő fejlesztési, szinten tartási avagy visszafejlesztési döntésekre.

A nélkülözhetetlen erőforrások ellátási feltételeinek megteremtésére, különös tekintettel a szükséges szellemi és pénztőkére.

- S végül: a vállalat általános állapotának javítására, hírnevének öregbítésére.

Nem kétséges, hogy mind felfogásában és céljában, mind pedig módszereiben éles határ húzódik meg a stratégiai célú, és az operatív (számviteli) diagnosztikai funkciók között, de a két terület ezer ponton kapcsolódik egymáshoz. A stratégiai elemzések végső célja egy olyan hatáslánc felderítése, aminek követésével a fejlesztési döntések sikerének, avagy sikertelenségének ok-okozati kapcsolat-rendszere, annak kulcsényezői feltárhatók. Ilyen felfogásban a diagnosztikai területek közül kiemeljük a termék/technológia/piac szegmensek versenyképességének megítélését, mint a stratégiai diagnózis kulcselemét, amire megalapozott fejlesztési, visszafejlesztési döntések épülhetnek.

Az immár nálunk is elterjedt stratégiai portfolió elemzés nagy szemléltető erejű "térképen" rajzolja fel a vállalat piaci esélyeit, technikai fejlettségét, kizökkentvén a vezetőket a megszokott, operatív gondolkodás bűvköréből. Segít elkerülni azt a veszélyt, hogy a

vállalatvezetés az aktuális fedezetviselő képesség ingatag információja alapján hozzon tőkeigényes, hosszú átfutású és hatását hosszan éreztető, kockázatos fejlesztési döntéseket. A távlati előnyökre rávilágítani képes portfolió technikák rákényszerítik a vezetőket a tudatos megmérettetésre, az ehhez szükséges nemzetközi információk megszerzésére, a termékek, technológiák színvonalának, szerkezetének tudatos, szelektív fejlesztésére, egyes sajátos piaci előnyök kihasználására, és a reménytelen tevékenységek leépítésének "hősies" cselekedetére. A különféle portfolió eljárások között a gyakorlatban bevált, saját OLIGOFOL modellünk a többi között abban nyújt újat és jellegzetest, hogy a nemzetközi versenyképesség megítélésére terjedelmes, de megfelelően rendezett követelménylistát, és a csapatmunkát segítő, jól "technologizált" skálamagyarázó - skálaértékelő rendszert alkalmaz. Az egyedi helyzetmegítélésekből COMBINEX jellegű súlyozott pontértékelés alapján vázol fel grafikus összképet a vállalat profilszerkezetének erősségeiről, és tehertételeiről. Az OLIGOFOL modellnek sajátos vonása az intuitív helyzetértékelések transzformációja szakértői függvényekké, melyek jól szemléltetik egy-egy stratégiai állapotjellemző alakulását egy konkurenciával zsúfolt környezeti mezőben.

A modell követi a Hinterhuber-technikát abban, hogy következetesen külön kezeli a vállalatfüggő és környezetfüggő versenypozíciókat. Szokatlan, új megoldást jelent viszont az a közelítése, hogy a nemzetközi összemérés kezdő pillanatától szigorúan külön választja a jelenlegi versenyképesség nyilvánvaló jegyeit, és a jövőbeni fejlődési esélyeket.

Az OLIGOFOL pozíciótérkép igényes elkészítése után megbízható választ kaphatunk például a következő kérdésekre: az erős versenypozíció elsősorban mely kritériumoknak köszönhető; meddig, milyen feltételekkel tartható fenn, vagy erősíthető; nem konjunkturális helyzetnek köszönhető-e a látszólag előnyös termékpozíció; két hasonló versenyképességű gyártási ág közül melyiket preferáljuk a fejlesztésben, és miért; milyen visszafejlődési veszéllyel kell számolni, ha nincs elegendő erőforrás az adott üzleti egység fejlesztéséhez; van-e a vállalatnak olyan speciális, előnyös adottsága, aminek kihasználását a versenyfeltételek különösen indokolják; hogyan oldható meg a környezet ellátása a visszafejlesztéssel érintett termékekből.

A termelési szerkezet versenyképességi diagnózisának dinamizáló elemeit sajátos, intuitív szakértői prognózisok szolgáltatják, melyek kiinduló alapot adnak a reális termék/piac pozíció célok kijelöléséhez, és az eredményes szerkezetfejlesztő akciókhoz. Az úgynevezett "komplex stratégiai diagnózis" a vállalat erős és gyenge oldalainak kiemelésével vázol fel egy sajátos helyzetképet és jövőképet. A vállalati helyzetelemzés kiterjed a múltbéli siker- és kudarcélmények felidézésére, a szellemi tőkének és a fejlesztőmunka színvonalának önkritikus értékelésére. A stratégiai elemzés alapos információs előkészítést és sokoldalú közelítést feltételez, mindehhez pedig erős szakmai, szakmaközi ismereteket, világméretű kitekintést és kompetens vállalati szakemberek aktív, kreatív csapatmunkáját. Az átfogó stratégiai vállalatdiagnózis a vállalati mozgásteret, belső képességeket, és mindezek fejlődési esélyeit térképezi fel, oknyomozó módon. A vállalati környezet feltűnően kedvező, ill. túlzottan előnytelen elemei azért érdemelnek különös figyelmet a diagnosztikai munkában, mert ezek hatásaival hosszabb távon is számolni kell. A helyes diagnózisra épített

stratégiai terv "biztos sávját" a jól előre látható, egyenletes ütemű, meglepetésektől mentes műszaki, piaci, gazdasági fejlődési folyamatok képezik, de ezek köre korlátozott. A dinamikus szükségleti és technikai változások előrejelzésének tehát kulcsszerepe van a stratégiában. Minden vállalatnak elemi érdeke ugyanis, hogy termelőeszközeit és technológiáit hosszabb távon a tudományos-technikai fejlődéshez, kibocsátásait (termékeit, szolgáltatásait) pedig a szükségleti fejlődéshez igazítsa.

A távlati prognózisok legértékesebb elemei azok a forradalmi változást ígérő jóslatok, amelyek új szükségleteket tárnak fel, és ezzel új piaci lehetőségeket nyitnak meg a vállalat előtt. Alaposan végig kell gondolni, hogy az olyan változások, mint például a csúcsminőség megjelenése a piacon, új fizikai elven működő termékek, berendezések, milyen kedvező hatásokat hozhatnak a vállalat jövőjében. A klasszikus diagnosztikai rendszerben a vállalat ütőerejének négy alappillére: az illeszkedőképesség, vagyonérték, funkcionális érték és a vállalat fejlődőképessége. A négy pillérhez további "oldalágként" kapcsolódik a termékek, technológiák versenyképessége az egyes piacokon. A hazai vállalatok helyzetének ismeretében újszerű diagnosztikai rendszermodellek megalkotása is időszerűvé vált.

A szélsőségek kiemelésére nagy súlyt kell helyezni, mert a vállalat erős pontjaival találkozó nagy esélyek a jövőben komoly gazdasági sikereket hozhatnak, a vállalat gyenge pontjait pedig a konkurencia előrtérbe kerülésének, a piaci pozíciók megrendülésének veszélye fenyegeti.

A stratégiai elemzések megalapozottsága kulcskérdés, mert a téves vállalatdiagnózis veszélyes terápia melléfogáshoz vezethet. A diagnózis nélkül elkészült stratégiai terv következménye pedig a szórt és következetlen célhalmaz, sok-sok irreális, túlzottan általánosított, valamint operatív tartalmú céllal. Az ilyen stratégiák a fennálló veszélyhelyzeteket konzerválják, mivel nem építenek ki tartós védekező mechanizmusokat. Helyzetismeret hiányában egy sor kihasználatlan esély növeli a vállalat elmaradt hasznának tömegét. A vállalatdiagnosztikai "tünethiányt" információhiány vagy felfokozott önértékelés egyaránt és együtt is előidézheti és tartósíthatja. Elfedett tünetek akkor fordulnak elő, ha a vállalatértékelő szakemberek értékrendjében fontos, a valóságban azonban elenyésző jelentőségű tényezők elnyomnak egy-egy lényeges eseményt, adottságot. A tünetek halmozódása áttekinthetetlen problémahalmazhoz vezet, és többnyire átgondolatlan, kapkodó, esetleges megoldásokra "ösztönöz". Ha a kiterjedt tünethalmazban nem igyekszünk rendet tenni, nem derül fény a segítő és ártó események időrendi, logikai, okozati összefüggéseire. Ez pedig megkérdőjelezi a sikeres terápiát. A hiányos vagy téves érzékelést okozhatja emberi készséghiány, szakmai felkészületlenség, valamint a módszertani eszközök hiánya. Közülük legveszélyesebb az ítélőképesség hiánya, mert ez sem szakmai képzéssel, sem módszerekkel nem pótolható. Téves diagnózis akkor is előállhat, ha az egyes diagnosztikai területeket a vállalat szakemberei nem azonos informáltsággal és igényességgel térképezik fel. További tévedés forrása az a meggyőződés, hogy ami a vállalatnak nincsen birtokában, az nem is igazán fontos (!!!) - legyen az akár termék, piac, tevékenység vagy ismeret. Téves vállalatdiagnózishoz vezethet az olyan önértékelés is, amiben túlnyomórészt statikus megállapítások szerepelnek. Az önértékelés további buktatóját

hordozzák a tévesen meghatározott fejlődési-elavulási ciklusok, melyek az adott vállalat műszaki állapotára és piaci helyzetére jellemzők.

A vállalati gyakorlatban a téves diagnózisnak két véglete fordul elő: a túlzottan derűlátó és a túlzottan pesszimista önértékelés. Az első esetben a vállalat hajlamos lesz a kalandor vállalkozásokra, túlméretezett célok kitűzésére, erőinek szétforgácsolására. A második esetben a vállalati passzivitás egyre nagyobb elmaradottsághoz, visszafejlődéshez vezet - ennek végső következménye pedig az értékes emberek szórványos, majd tömeges elvándorlása, a vállalat megújulási készségének elhalása. A téves diagnózisra alapozott stratégia elsősorban egyes rögeszmék továbbélését tartósítja, és mindenekelőtt a technokrata fejlesztéseknek enged továbbra is tág teret. Ha a diagnózisban nem szerepel első helyen a marketing, a minőség és a piaci szükségletre alapozott fejlesztés igénye, akkor a stratégia legjobb esetben is csak lépegető, javítgató cselekvési programja lesz a vállalatnak. Mivel pedig a piaci harc egyre élesedik, és a minőséggel szembeni elvárások fokozódnak, az elforgácsolt fejlesztési erők nem a felzárkózást segítik elő, hanem a vállalat és konkurensei közötti résméret növekedését.

Az a tény, hogy mind több hazai vállalat készíttet átvilágítást - lehetőleg neves külföldi tanácsadó cég megbízása útján - elvben biztató jele lehetne a stratégiai gondolkodás terjedésének. Az átvilágítások többsége azonban az átalakulási igényhez kapcsolódik, ezért a szervezeti formára és az irányítási folyamatra összpontosít, megállapításaik és következtetéseik tehát nem feltétlenül stratégiai értékűek. Bizonyítják azonban, hogy bár a magyar vállalatok mai helyzetének főbb vonásai egyenesen következnek az elmúlt évtizedek iparpolitikájából és gazdaságirányításából, a vállalati gazdálkodásban bőven fellelhetők olyan hiányosságok, ál-tartalékok, melyek kialakulásának gyökereit nem a környezeti tényezőkben kell keresnünk. A stratégiai tervezés és vezetés módszertani eszköztára legtöbbet a következtető képesség formálásában és a következtetések egyértelmű hasznosításában segíthet. E célra ma már - szakkönyvek gazdag választéka mellett - különféle információs és módszertani ajánlások, diagnosztikai modellek, tervezési forgatókönyvek is hozzáférhetők. A stratégiai célú, alkotó folyamatban különös hangsúlyt kap az elmaradt haszon hosszú távú értelmezése, Minden stratégiai döntés során alaposan meg kell fontolni, hogy az adott fejlesztési akció valóban a legalkalmasabb-e a célok elérésére. Fontos kérdés, hogy milyen tartós pozíciót nyerhetnénk el egy adott fejlesztési erőforrás más irányú hasznosításával.

A struktúrafejlesztés és a képességfejlesztés a jó stratégiának két elválaszthatatlan eleme. A jól felállított diagnózis alapján hatásos terápiai javaslatok adhatók, és akcióprogramok állíthatók össze a vállalat működőképességének fejlesztésére, a termelési szerkezet versenyképességének növelésére, s mindezek következményeként a jövedelmezőség, tőkeerő, likviditás fokozására és a vállalat hírnevének öregbítésére.

Irodalom

1. Bod Péter Ákos: Vállalati tervezés, stratégia, üzletpolitika. Társadalmi Szemle, 1987/1.sz.
2. Gergely István: Tőkésvállalatok üzletpolitikája és piaci döntései. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1969.
3. Hinterhuber, H.H.: Strategische Unternehmungsführung.Walter de Gruyter, Berlin-New York, 1984.
4. Horváth László: A vállalat távlati terve. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1973.
5. Kenichi, Ohmae: The Mind of the Strategist. Penguin Books, McGraw-Hill Inc., 1982.
6. Mészáros Tamás - Varsányi Judit: A vállalati tervezés tapasztalatai és fejlődési irányai. Szocialista vállalat kutatás. Kézirat, MKKE, 1977.
7. Pietrasinski, Z.: Alkotó vezetés. Gondolat Kiadó, Budapest, 1977.
8. Steiner, G.A.: Strategic Planning. The Free Press, Collier McMillan Publ. London, 1979.
9. Szabó Katalin: A lágyuló gazdaság. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1989.
10. Varsányi Judit: AGISTRA forgatókönyv és folyamatmodell a vállalati stratégiai tervezéshez. Tanulmány. ECONOMIX, Bp., 1986.
11. Varsányi Judit: A strukturális alkalmazkodás vállalati stratégiája. "A strukturális alkalmazkodás vállalati tennivalói" c. téma keretében készült tanulmány. MTA-IKCS, Budapest, 1987. június.
12. Varsányi Judit: Stratégiai pozíciómátrix, és szerepe a marketingakciók megfogalmazásában. MARKETING, 1988/1-2.sz.
13. Zeller Gyula: Piac és vállalatvezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1988.

Dr. Vértesi László

Miért kell vegyes vállalat Magyarországon

A nyolcvanas évek végén a parlamenti demokratizmus erősödésével, a politikai nyitással egyidejűleg megnyilt a lehetőség Magyarországon vegyesvállalatok alakítására. A külföldi érdekeltséggel is rendelkező vállalatok száma az utóbbi 1-2 évben ugrásszerűen megnőtt, azonban még mindig nem elégséges ahhoz, hogy számottevő szerepet játsszon a magyar gazdaságban, esetleg lendületet adjon a konjunktúra beindulásához. Pedig a hazai erőforrások, lehetőségek oly kis mértékben állnak rendelkezésre, hogy mindenképpen szükség van a külföldi tőke magyarországi hasznosítására.

Magyarországon az átlagember mindennapi létfenntartására fordítja a jövedelme 70 százalékát, tartós fogyasztási cikkekre 8-9 százalékát, az úgynevezett "emberi tőke" befektetésre további 9 százalékot. Azaz a megtakarítható pénze alig több, mint teljes jövedelmének 10 százaléka. Ugyancsak a tradíciókkal függ össze a megtakarítási hányad minimalizálása. Amíg Nyugat-Európában a nem elhízott, kevés kalóriát fogyasztó ember a példakép, nálunk ez inkább csak eszmei. Egyrészt jövedelmi helyzetünkhöz képest igen magas az élvezeti cikkek fogyasztása. (Ez utóbbi cikkek aránya 27-28 százalék, lényegesen meghaladja az OECD-országok 16-1[illegible] százalékos átlagát, ami egyébként nem annyira a magyar ember hedonista világfölfogásának, mint inkább a torz ár- és bérarányok következménye.) Így nincs miből üzletelnie a lakosságnak. Azaz az emberek nem befektetésekben, vállalatalapításban, vállalkozásban gondolkodnak, han[illegible] a napi kiadásokhoz kötik jövedelmük elköltését. Az infláció pe[illegible] várhatóan még inkább ezt erősíti. Az alacsony hatékonyságú munkából adódó jövedelem (mely igen szerény), és annak elköltési struktúrája együtt azt eredményezi, hogy a bruttó megtakarítási összeg még tizede sincs az OECD országoknak.

A magyar vállalatoknak szintén nincs pénzük - de kedvük se beruházni. A már említett általános gazdasági helyzet, pénzügyi fegyelem és gazdasági szabályozók miatt alig néhány tucat vállalat rendelkezik jelentős szabad tőkével. A hitelkamat magassága pedig eleve megkérdőjelezi minden beruházás gazdasági ésszerűségét. Ebben a helyzetben, amikor a vezetésnek még nincs kiforrott gazdasági programja, nincs középtávon érvényes szabályozó rendszere, nincs reális vállalati érdekeltség - az állami vállalati magatartás stratégiája (ha van ilyen, de taktikája mindenképpen) a túlélésre irányul, s nem új vállalatok létesítésére, invesztícióra.

Az államnak megint nincs pénze, örül, ha az örökölt adósságokat rendben törleszteni tudja, s az alakuló felelősségorientált társadalmi világunkban felső vezetésünk már nem ötletszerűen költhet bicskei erőműrendszerre vagy nagymarosi vízlépcs[illegible]re. Túl az abszurd invesztálási ideákon, a költségvetés drasztikus hiánya is féket szab ezeknek az elképzeléseknek. Tehát a gazdaság három főszereplője közül egyiknek sincs pénze. Amikor a belföldi partnerek mindegyike szegény, ilyen gazdasági háttérben és lehetőséggel szinte kizárólag egy út kínálkozik: a külföldi tőke megszerzése.

Az utóbbi két évtized tapasztalata azt is bizonyította, hogy a magyar gazdaság nem áll azon a szervezettségi fokon, a politikai-gazdasági felső vezetésben a szakértelem mértéke oly csekély, hogy a puszta tőkebehozás önmagában fölösleges, sőt kifejezetten hátrányos. A hetvenes évek elejétől mind nagyobb ütemben fölvett külföldi kölcsönök csak a problémák tüneti kezelésére és az egy főre jutó eladósodásban elért mind növekvő eredményük elérésére voltak csak jók. Kamatai akkorák, hogy a pillanatnyi társadalmi válságok elodázása a mérleg másik serpenyőjében nem jelentett oly előnyt, hogy ezeket megérné tovább fölvenni. A gazdasági változások sebessége messze elmaradt a politikaitól, a gazdaságélénkítési program hiányzik, tehát ismét a feneketlen hordóba kerülne a pénz. Ilyen helyzetben a legcélszerűbb a működőtőke bejövetele. Ami nemcsak a pénzt, hanem a szaktudást, a lehetőséget, a piacot, így a fölzárkózási esélyt is jelentheti. Ehhez azonban egy olyan légkört kell teremteni, amely nemcsak befogadja, hanem be is csalogatja a tőkét. Egyrészt egy olyan garancia-rendszert kell kiépíteni (mind politikai, mind gazdasági értelemben), hogy a külföldi tőkés megtalálja itt a számítását, hogy Magyarországot és ne a tőkéért versenyző más országot válassza. Nyugat-Európához való földrajzi közelségünk, viszonylag olcsó munkaerőnk, politikai nyitásunk a demokrácia felé a külföldi részvétellel működő vállalatok létesítésének és finanszírozásának kedvez, s ha ezt az említetteken túl megfelelő infrastruktúrával (telefon, úthálózat stb.), működési feltételekedvezményekkel (szabad tőkerepatriálás, adóengedmény toldjuk meg, úgy van esélyünk a vállalkozások ezirányú kiterjesztésére.

Jelenleg a világ működőtőkéjének közel 3/4-e a fejlett tőkés országokba (OECD-országok), és majdnem 1/4-e a fejlődő világ dinamikusan növekvő országaiba jut. A Kelet-Európa országainak részesedése ebből nem éri el az 1 százalékot sem. A működőtőke biztonsági vonzerejét tekintve alacsonyabb szinten állunk, mint Fekete-Afrika vagy Belső-Ázsia legelmaradottabb országai! A Magyarországra jövő külföldi működőtőke nagysága pedig kisebb, mint például Pápua-Új-Guineáé.

Többen vallják, hogy a magyarországi helyzet mégis jobb, mint a többi kelet-európai országban. Ez azonban önmagában nem domináns érv egy vegyes vállalat alapításához. A magyar piac ugyanis behatárolt. 10 milliós ország vagyunk, a lakosság jövedelme lényegesen kisebb, mint egy hasonló méretű nyugat-európai országénak, tehát nagyon kis vásárlóerőt jelentenek. Ha a külföldi fél azt látná, hogy rajtunk keresztül például a szovjet piacon is el tud adni, ez vonzerőt jelentene. Ez utóbbinak a struktúrája viszont olyan, hogy a bejutás nehézsége inkább elriasztja a vegyes vállalati partnert, mintsem, hogy kezdeményezővé váljon.

Fokozhatná a működőtőke kedvét több vámszabadterület létrehozása. Eddig csak egy-két ilyen kezdeményezés van folyamatban, célszerű lenne több nagyváros környéki agglomerációt bevonni. A vámszabadterület több előnyt rejt a befektetőknek: ha a partner külföldra akar exportálni, ezt minden külön engedélyeztetés mellőzésével megteheti, hasonlóképpen ugyancsak problémamentesen szerezheti be külföldről az anyagokat és eszközöket is. Ez a jelenlegi magyar gyakorlatban igen számottevő előny, mint ahogy az is, hogy az alaptőke és bevételek közvetlenül valutában tarthatók, s a könyvelést is az alaptőke pénznemében végezheti a vállalat. Ezáltal ki tudja védeni

azt az inflatorikus nyomásból adódó problémát, amellyel a többi vegyes vállalat rendelkezik.

Az infrastrukturális gondok között nemcsak a telekommunikáció és közlekedés aggasztó, hanem a szellemi szolgáltatások fejletlensége is. A hazai információk jó része nehezen vagy egyáltalán nem szerezhető be. A külföldi pedig vagy hosszadalmas, vagy nagyon drága.

A reprivatizációs akció során hasznos lenne a magyar állami vállalatok szalonképessé tétele, úgynevezett "kifényesítése" a külföldi partnernek történő eladás előtt, s így a magyar apport aránya számottevően nőhetne. Ez lehetne például a Nemzeti Vagyonügynökség feladata. Célszerű lenne a vegyes vállalatok alapításának engedélyezését is módosítani. Jelenleg az engedély nélküli, illetve engedélyköteles alapítás attól függ, hogy a külföldinek többségi részesedése van-e a vállalkozásban avagy nincs. Sokkal fontosabb lenne egyes területeket (ágazatokat) megjelölni, ahol nem lehet a külföldinek többsége (például az amúgy is magas profittal dolgozó pénzintézeti szektorban), ugyanakkor egyes területeken kifejezetten kívánatos lenne (így a komoly műszaki kultúrát igényló nehézipari ágazatokban). Ugyancsak átvizsgálásra szorulna a nyereségadó-mentességek, illetve - kedvezmények megadása is. Elvileg a mai 40 százalékos adó nemzetközi összehasonlításban nem magas, így önmagában ez nem indokolja, hogy a külföldi partner adókedvezményt kapjon. Különösen nem akkor, ha versenysemlegességet hirdetünk, s a külföldinek adott kedvezmény végül is a magyar vállalatokat sújtja. Kompromisszumként igen szerencsésnek látszanak, hogy csak az induló vegyes és hazai vállalatok kapnának 1-2 éven át adókedvezményt, s ezáltal nem lenne tartósan a már meglévő vevőkkel szemben versenyelőnyük.

Az 1988. évi XXIV. törvény életbelépése óta jelentősen megnőtt a magyarországi vegyes vállalatok száma. Amig 1988. év végén még mindössze 282 ilyen bejegyzett társaság létezett a Kárpát-medencében, addig számuk 1989 végére 803 darabra nőtt. Sajnos azonban ez a nagymértékű vállalatgyarapodás nem járt együtt ilyen mértékű külföldi tőkenövekedéssel. Ugyanis 1989. végén a vegyes vállalatok alaptőkéje összesen nem érte el még a 29 milliárd forintot sem. A külföldi működőtőke már említett alapterészetéből következően zömük a kereskedelemben (260), az úgynevezett egyéb területeken (148) jött létre. Iparunk problematikáját jól reprezentálja, hogy a gépipart leszámítva alig alakulnak vegyes vállalatok, s ahol alakulnak, ott is igen szerény alaptőkével.

A külföldi tőke alapterészetéhez tartozik az óvatosság is. Ezzel magyarázható, hogy tulajdonképpen csak "kóstolgatásnak" tekinti a magyar piacot, zömük pénzbevitele igen kicsi, több, mint a felének az alaptőkéje nem éri el az 5 millió forintot, sőt, az igazán kicsi, a 2 millió forint alatti alaptőkéjű vegyes vállalatok száma 352. Az idén a reprivatizációs hullám erősödésével föltehetően megnő a vegyes vállalatok száma. A tulajdonos megtalálását követően a korábbi állami vállalatok jó része eladóvá válik, így óhatatlanul belép az a külföldi partner, aki a magyar piac tőkeszegénységét kihasználva igen kedvező áron fog jutni bizonyos vállalattípusokhoz. Hiszen a piaci szereplők kicsi számán túl még az is neki kedvez, hogy e vállalatkategória már említett "kifényesítése" elmarad. Különösen a részvényeladások, a kft.-vé alakulások teszik lehetővé azt, hogy kvázi-tulajdonosokból és nem-tulajdonosokból valódi tulajdonosok jöhessenek létre s egy számukra esetleg nem is létező korábbi tőkéből most profithoz jussanak. Ezért

mindenképp szükséges az állami tulajdonos pontosítása, a valós tulajdonos megkeresése, s a felelősség behatárolása is.

A magyar gazdaságnak szüksége van a vegyesvállalatokra. A külföldi működőtőke piaci irányultsága azonban alaptermészetéből adódóan eltérhet a racionális gazdaságpolitikától. Ez utóbbi mielőbbi kiépítését követően ki kell dolgozni azt is, hogy a nem-hazai erőforrások milyen formában és mennyire segítik a kormányzati elképzeléseket, s ennek alárendelve kell a vegyes vállalalti tevékenységet szabályozni.

A vegyes vállalati rendszer kiépülése, egészséges integrálódása a nemzetgazdaság egészébe, megfelelően nagy részaránya a magyar vállalati-vállalkozási szektorban minden bizonnyal számottevően hozzájárul ahhoz, hogy a konjunkturális megélénkülés létrejöjjön, s a gazdaság fejlődése helyes irányba terelődjön.

Dr. Virág József - Várhelyi Gézáné dr. - Dr. Szabóné dr. Türkössy Anikó - Rózsahegyi Istvánné

Élelmiszeripari marketing feladatok a belföldi piacon

A marketing fogalmának sokféle értelmezése ismert. A jelenlegi gazdálkodási viszonyaink között a következő megfogalmazás közelíti meg a lényeget: marketing alatt egy olyan tudatos vállalati törekvést és vezetői magatartást értünk, ami a vállalatok piacképességének fejlesztésére irányul, és a piacszervezés eszközeivel a szükségletek teljesebb kielégítését és a hatékonyabb gazdálkodást szolgálja. Ennek megfelelően a marketing egyrészt szemlélet, másrészt ennek a szemléletnek megfelelő tevékenység.

A marketing munka szempontjából determináns szerepet játszik a piaci pozíció (amely azonban nem értelmezhető egyértelműen pozitív vagy negatív előjellel). Ebből a szempontból különbséget kell tennünk monopolista-oligopolista és versenypiac között. Az élelmiszertermékek hazai piacán mindhárom piaci forma megtalálható. Még a monopolhelyzetben lévő vállalat számára is létszükséglet ma már annak felismerése, hogy nagyobb nyereséget ér el, ha a fogyasztók igényeinek megfelelően hajtja végre a műszaki fejlesztést, s a beruházást, ha megfelelő elosztási hálózatot épít ki, ha alkalmazkodik a kereslet térbeli és időbeli felmerüléséhez, ha az eladási kondíciókat megfelelően állapítja meg stb. (Még inkább érvényes ez a megállapítás az oligopolista és versenypiac esetében.)

Az élelmiszeripari marketing tevékenységnek számos sajátossága van, amely mezőgazdasági, feldolgozóipari, fogyasztói stb. okra vezethető vissza:

- a mezőgazdasági termékek többsége nagy tömegű, emiatt a szállítás, tárolás költséges, a termesztési helyek és a piacok, feldolgozók és felhasználók között nagy a távolság;
- a mezőgazdasági termékek egy része szezonális, a fogyasztásuk viszont folyamatos;
- a szállításnál, tárolásnál jelent különösebb gondot, hogy az élelmiszerek többsége romlandó;
- nagyszámú, hasonló profilú üzem termel és ezekkel szemben gyakran egy felaprózott kereslet áll (ha nem is mindig közvetlenül).

Mindezek a specifikumok szükségessé teszik az élelmiszerpiac sajátos vizsgálatát, a többi iparágtól eltérő megközelítését a marketing tevékenység során is.

Az élelmiszeripari termelés, forgalmazás, foygasztás milyenségét, alakulását több tényező befolyásolja. A teljesség igénye nélkül, felsorolásszerűen ezek, és alakulásuk legjellemzőbbje a következő:

Az elmúlt 10 évben változott a mezőgazdasági termelés szerkezete, az 1980-as évek közepén a növénytermelés aránya 49 százalékról 3 százalékkal csökken az állattenyésztés javára. Az összes mezőgazdasági termelés több mint egyharmadát a háztáji és kisegítő gazdaságok adják. Ez az arány növény és állatfajtánként változó a termelés jellegétől és munkaigényességétől függően. Az élelmiszeripar egészének termelése évente állandóan növekszik. Az egyes ágazatok termelésének évenkénti változása eltérő.

Az élelmiszer kínálatra a termékszerkezet a termékek műszaki színvonala is hatással van. Az 1980-as években az élelmiszeriparban a termékek átlagos életkora 22 év volt. A változatlan kivitelben gyártott termékek aránya 98, az 1950 előtt is már gyártott termékek aránya 26 „ százalék volt.

A lakosság összes élelmiszer és élvezeti cikk fogyasztása az 1981-84-es években szinte alig változott. Három olyan év volt - 1979, 1984, 1987 - az elmúlt 10 évben, amikor az előző évihez képest csökkent az élelmiszer és élvezeti cikk fogyasztás. A lakosság jövedelmi viszonyaival függ össze, hogy a lakosság vendéglátásban történő élelmiszer és élvezeti cikk fogyasztása 1978 évtől - 1981 évet kivéve - az egy évvel korábbihoz képest minden évben csökkent. Az elmúlt 10 évben is érvényesült az a tendencia, hogy a húsforgalmon belül nő a húskészítmény és csökken a tőkehúsfelvásárlás aránya. Az átlagot meghaladó mértékben nőtt a baromfihús-fogyasztás, viszont az amúgy is alacsony halfogyasztás színvonala az elmúlt 10 évben csökkent.

Az egészséges táplálkozás szempontjából nem kedvező, hogy az elmúlt 10 évben

- nőtt a zsiradékfogyasztás,
- nőtt a cereáliafogyasztás,
- csökkent a zöldség és gyümölcsfélék fogyasztása.

A szerkezetváltozás nemzeti sajátosságokat is takar, amelyek nemcsak táplálkozási szokásainkból, hanem az életszínvonalpolitikát szolgáló fogyasztói árpolitikából és árszerkezetből is adódnak. Az árak és esetenként azok változása nem minden esetben segítik a korszerűbb táplálkozást.

A fogyasztók vásárlási szándékát erőteljesebben meghatározza az élelmiszesripari termék ára, mint a reklám. A magyar fogyasztók reklámérzékenysége alacsony, az élelmiszeripari reklámmal eddig nagyon kevés érdeklődést, vásárlási szándékot lehetett felkelteni.

Az élelmiszeripar értékesítésének több mint a felét - 100 milliárd forintot - négy ágazat a húsipar, a tejipar, tartósítóipar és a sütőipar adja. E négy élelmiszeripari ágazat termékeivel kapcsolatban kértünk véleményt az élelmiszer-kiskereskedelmi boltoktól. Több kérdésben - az ágazatok eltérőségétől függetlenül - azonos vélemények, tendenciák jelentkeznek, érvényesülnek.

A boltok az ágazat által gyártható termékek számát illetően általában a ténylegesnek a felét tippelték meg, a boltokban rendszeresen és esetenként kapható termékszámok pedig az elvi termékskála 20-35 százalékát teszik ki. A választékbővítésnek tehát elsősorban nem az a feladata, hogy a meglévő terméklista cikkelemeinek a számát növelje, hanem az ágazatonként meglévő több száz cikkelemből álló választékot a gyakorlatban érvényesítse.

Szorosan kapcsolható ehhez a következő kérdés és válasz, vagyis hogy a bolti rendelések alapjául elsősorban mindenütt a korábbi időszak tapasztalata szolgál. A sorrendben második, harmadik a terméklista, illetve a szóbeli információ, s csak negyedikként jelentkezik az árubemutató.

Egy boltegységnél több azonos terméket gyártó vállalat megjelenése megteremtheti a vállalatok közötti verseny lehetőségét. Ez a jelenlegi gyakorlatban annyiban érvényesül, hogy az adott ágazat megyei vállalata mellett választékbővítő és speciális igényeket kielégítő jelleggel jelentkeznek a mezőgazdasági üzemek és ÁFÉSZ-ek élelmiszer-feldolgozó egységei és a magánkisiparosok termékeikkel.

A termelés-programozáshoz és a csomagolási egységhez adhat információt, hogy a hét különböző szakaszaiban egy-egy vevő egyszerre milyen mennyiségű élelmiszert vásárol. A vásárlásnál hét közbeni hullámzás figyelhető meg: hét elején átlagos vásárlás, amely a hét közepére csökken és a hét végén emelkedik.

Az általánosítható megállapítások mellett az egyes megvizsgált ágazatok jellemzőiként a következőket lehet kiemelni. A sertéstermelés minősége közepes színvonalú, a sertések zsírosak, izomszegények. A vágómarha-termelésben is hasonlóan minőségi problémák jelentkeznek. A

feladat tehát az ipar és a mezőgazdaság kapcsolati rendszerében a vágóállatok minőségének javítása. Az ipar területén jelentkező feladatok a jelenlegi húsipari technológia átalakítását kívánják meg, melynek keretében a feldolgozottsági fokot kell növelni, ugyanakkor a megmunkálás színvonalának javításával a csomagolás fejlesztésével javítani szükséges az áruk minőségét.

Az áruválaszték bővítését is indokolt, a korszerű táplálkozás követelményeinek megfelelő, zsír-és kalóriaszegény termékek iránti kereslet növekedését jelezte a boltok 18 százaléka.

Ugyanakkor vannak olyan cikkek, melyeknek gyártását legalábbis csökkenteni kell. Ezeket a feldatokat csak a kereskedelem és a termelők közötti kapcsolat rugalmasabbá tételével lehet megoldani.

A húsipari értékesítés feltételrendszere alapvetően megváltozott. Nemcsak a szervezeti változások miatt, hanem a keresleti pozícióról a kínálati viszonyokon alapuló piaci mechanizmusra való áttérés következtében is.

A tejipari termékek fogyasztásánál a mennyiségi növekedés mellett a kereslet szerkezete is változik. A hagyományos termékek növekvő fogyasztása mellett a fogyasztóknak új és a változatos ízek, a háztartási munka könnyítését szolgáló termékek iránti érdeklődése nő. A tejipar termékszerkezetét az igényekhez kívánja alakítani, igaz, hogy jelenlegi termékeinek közel felét 1970 előtt gyártották először, s az 1980 után először gyártott termékek aránya 13 százalék.

A konzervipar termelésének mennyisége és szerkezete is változik. Jelenlegi termeléséből már az 1970 előtt is gyártott termékek aránya kétharmad, és 10 százalék az 1980 után először gyártottak aránya. Szinte mindegyik konzervféléből a kereskedelem a megrendeltnél kevesebbet kap. A konzervipari termékekre napjainkban és elsősorban az áruelosztás és nem a kereskedés a jellemző.

A sütőipar jelentőségét az adja, hogy alapvető, a lakosság minden rétegét érintő cikkeket állít elő. A termelését és értékesítési tevékenységét alapvetően meghatározza, ellentétben más élelmiszeripari szakágazattal kizárólagosan a belföldi ellátás a feladata, továbbá importtal sem lehet pótolni az esetleges termeléskiesést. A sütőipari termékek piaca egyértelműen keresleti piac.

A húsfogyasztás volumenében és szerkezetében bekövetkezett változások tendenciáinak feltérképzése céljából kérdőíves felmérést végeztünk 1987, 1988-as évekre vonatkozóan. Ez a reprezentatív vizsgálat a minta demográfiai struktúráját tekintve nem teljesen adekvált a magyar gazdasággal, mert viszonylag alacsony a fővárosi és falusi népesség részaránya, illetve a szellemi foglalkozásúak hányada, viszont az eltartottak számára vagy az egy főre jutó jövedelem nagyságát stb. tekintve reális képet nyújt, így az ebből levont következtetések általánosítható tendenciákat tükröznek.

A családok hús- és húskészítmény fogyasztását, vásárlását jelentősen befolyásolják, hogy mennyiben veszik igénybe a közétkeztetés nyújtotta lehetőségeket. A vizsgálatba bevont családok tagjainak alig több mint 50 százaléka vesz részt a közétkeztetésben. Különösen szembetűnő ez, ha a családok főzési szokásait közelebbről elemezzük, hiszen szombaton és vasárnap a családok kb. 90 százaléka rendszeresen főz ebédet, de még a hétköznap ebédet vagy vacsorát rendszeresen főző háztartások aránya is kb. egynegyed, illetve a 30 százalékot meghaladja.

Számottevő a saját fogyasztásra történő élőállatvágás a mintában. Sertés esetében a megkérdezettek 42, baromfinál pedig megközelítőleg 58 százaléka vág élőállatot. Ez jóval magasabb, mint az országos átlag, aminek valószínűleg az az oka, hogy a fővárosi népesség aránya a mintában alacsonyabb (fele), mint a valóságban.

A magyar háztartások húsfogyasztásában hagyományosan a sertéshús-fogyasztás dominál, a marhahús-fogyasztás messze elmarad ettől, míg a baromfihús a kettő között helyezkedik el. Ez a tendencia 1988-ra még élesebbé vált a közben bekövetkezett húsáremelés hatására.

Az előzetes várakozásnak megfelelően a virsli, párizsi és a felvágottfélék vásárlási gyakorisága a legmagasabb, ugyanakkor ezekből a termékekből vásárolnak viszonylag többet. Feltűnően magas a hurkaféléket és mirelit húsárukat nem vásárlók aránya.

Főzésnél a háztartások inkább állati eredetű zsiradékot használnak (alig több mint 30 százalék a zsírt nem használók részaránya). Az étolaj főzési célú fogyasztása terjed, de a háztartások közel egynegyede egyáltalán nem fogyasztja. A zsiradékfogyasztást jelentősen emeli, hogy a családok több mint fele eszik szalonnát, ugyanakkor margarint közel 60 százalékuk egyáltalán nem fogyaszt.

A sertéshúson belül a comb, lapocka, karaj és a máj dominál. Baromfihús vásárlás alkalmával leggyakrabban egész baromfit vesznek, a darabolt termékek közül a comb, mell és az aprólék számottevő.

A nyershúsoknál sokkal kevesebb a minőséggel kapcsolatos probléma, mint a feldolgozott termékeknél. A sertéshúsok közepes, a marhahúsok és a baromfi minősége kedvezőbb megítélés alá esik. A húskészítmények közül a felvágottfélék, hurkafélék minőségét kifogásolták legtöbben (több mint 30 százalék rossznak tartja ezeket a termékeket, de párizsi és virsli vonatkozásában is közel egynegyed ez az arány).

A marketing tevékenység az élelmiszergazdaságban nemcsak vállalati szintű, hanem a gyakorlatnak és a szervezés lehetőségének megfelelően több szintjét kell megkülönböztetni, a mikroszint mellett makroökonómiai marketinget is értelmezni kell. Ez utóbbi nem más, mint országosan szervezett ágazati marketing. Az élelmiszergazdasági marketing több szervezet vagy hasonló tevékenységű üzem, illetve egymáshoz kapcsolódó gazdálkodó egység közös munkáját és szervezeti megoldását jelenti.

Dr. Zányi Jenő

A bankszféra teendői a likviditás javítása és a privatizáció terén

A magyar gazdaság közismerten súlyos pénzügyi problémákkal küszködik. Ezek jelentős mértékben a nemzetközi fizetőképesség fenntartására irányuló erőfeszítésekből származnak, melyek az általában kedvezőnek minősített külföldi hitelezői megítélés mellett is, a gazdaság belső viszonyait komoly próbára teszik. A nemzeti jövedelem jelentős hányadát kell hónapról-hónapra kivonni a gazdaságból, s ez nem kíméli a belső pénzügyi viszonyainkat. Az általános likviditás tehát nem függetleníthető attól a problémától, mellyel maga az ország küzd. Ha őszinték vagyunk, aligha találunk különbséget a vállalatok helyzete és a gazdaság hiteléhsége között. Nyilvánvaló, hogy ez nem véletlen.

A bankszféra ennek a kérdésnek elsősorban belföldi vonatkozásban igen fontos szereplője, hiszen a nemzetközi pénzügyi kapcsolatokban változatlanul monopolhelyzet áll fenn. A bankreform az elmúlt három év alatt csak az első lépésekig jutott el, a kialakult bankrendszer korántsem felel meg az üzleti jellegű kritériumoknak. Ez megmutatkozik a struktúrában, a szereplők elégtelen számában, a jegybanktól való közvetlen függőség minden következményében. A bankok - elsősorban a legnagyobbak - alapvetően univerzális banktípust testesítenek meg, ugyanakkor küzdenek a kétszintű bankrendszer kialakításakor "hozományként" kapott nem mobilizálható követelések terheivel, nem egy esetben ennek előnyeit is élvezik a magas kamatlábakon keresztül. De miért is ne tennék, hiszen megfelelő tartalékok hiányában alig van más választásuk.

A vállalatok gazdálkodásában szintén a szükségállapot a meghatározó. Egy teljesen kaotikus hitelrendszer keretei között élnek s igyekezetük nem kis hányada irányul arra, hogy ezeken valamilyen módon túllépjenek. Közben az államháztartás a költségvetés eszközeivel továbbra is jelentős hitelforrásokat von el a gazdaság, a gazdálkodók elől, hiszen a deficitet finanszírozni kell. De ugyanakkor a költségvetés túllicitálja a bankszférát a megtakarítások elszívása érdekében is kincstárjegyek vásárlására ösztönözve a lakosságot és a vállalkozókat. Ezek a hozamok ma rendre meghaladják a vállalkozói haszon mértékét.

Miközben a költségvetés étvágya még így sem elégíthető ki, továbbra is a bevételek növelésére törekszik, növeli az inflációs hatásokat, s ezzel önmagát is egyre elviselhetetlenebb helyzetbe hozza. Hol vannak azok a szép idők, amikor a politikai hatalomért versengő pártok programjai az állami bürokrácia leépítését ígérték! Nem a minisztériumok létszámáról van elsősorban szó - bár itt is van néhány meglepetés - hanem a túlköltekező államigazgatásról, a pazarló rendszerekről, a háttérintézményekről, melyekhez nem igen nyúlt még hozzá senki. S hiába hangzik el a kijelentés, hogy a kiadások felülvizsgálata megtörtént, úgy tűnik a vizsgálódók mindent rendben találtak. De akkor miért kell a nemzeti jövedelem túlnyomó hányadát centralizálni? Miközben a gazdaság jövedelemtermelő képessége - sok oknál fogva, benne a túlzott centralizációval - csökken. Vagy talán azt hisszük, hogy a központi adminisztráció működése nem növeli hatványozottan a gazdálkodók költségeit? Nem hiszem, hogy túlzott

lenne az a becslés, mely legalább négyes szorzószámot tart indokoltnak a bürokráciát szolgáló vállalati és vállalkozói rezsi mértékegységénél.

Eközben a gazdaság forgóeszköz-szükségletét nem ismeri senki. Mindezt súlyosbítja a bankok által örökölt behajthatatlan követelések miatt fennálló feszültség, hiszen a feltétlenül szükséges hitel és tőkerendezés, még azóta sem ment végbe. Sőt történt egy sor olyan lépés, melynek célszerűségével és szükségszerűségével aligha lehet vitatkozni, a forgóeszköz szükségletre gyakorolt hatásával azonban nem lehet nem számolni.

Nem vonható kétségbe, hogy a hozzáadott érték adótípusú ÁFA, finanszírozási igénye nagyobb, mint az egyfázisú forgalmi adóé. A liberalizált importgazdálkodás ugyancsak likvid pénzeszközök lekötését követeli. De amennyire örülhetünk a konvertibilis kereskedelmi forgalom növekedésének, legalább annyira számot kell vetni e követelések hosszabb és egyre növekvő futamidejével.

S mi lesz a rubelelszámolású forgalomban az új konvertibilis körülmények között a fizetési feltételek változásának a következménye? Nem akarom vitatni a gazdaság struktúrális problémáinak meghatározó szerepét. Nem hanyagolhatók el a gazdálkodói veszteségek terhei, de pénzügyi rendszerünk ezeket a gondokat megsokszorozza. S nem véletlen, hogy a bankok, saját likviditásuk megőrzése érdekében a befolyt összegeket maguk is késve írják jóvá. Így jön létre a szükséges pénz, a sorban állás egyre növekvő tömege, mely már a gazdasági racionalitás érvényesülését is veszélyezteti. A hiánygazdálkodás körülményei között, ahol sem a szállító, sem a vevő nem válogathat partnerei között, nem dönthető el egyszerűen, ki az okozója a likviditási problémáknak, s ki annak szenvedő alanya.

A probléma kezelése sok irányú változtatást és sokféle módszer alkalmazását követelné a banki szférában is.

Ezek között kétségtelenül helye van a vállalati felszámolásnak - beleértve a vállalkozók által önmaguk ellen indított csődeljárást is -. Ehhez azonban nagyobb fokú tisztánlátásra volna szükség, hogy a gócok meghatározhatók legyenek.

Nem látszik indokolatlannak az a megítélés, hogy a folyamat megindításához néhány ilyen irányú kezdeményezéssel kellene hozzáfogni, s ezzel a fizetési problémák exponenciálisan felgyűlt tömegét lényegesen lehetne enyhíteni.

Ezek között a megoldások között szerepelhet:

- A bank-közi klírnig bevezetése, mely lehetővé teszi a beszámítás lényegesen nagyobb mértékű alkalmazását. Ehhez szükséges megteremteni azt a nyilvántartási és elszámolási technikát, mely az adatok kicserélését és hozzáférését kölcsönösen biztosítja, s a követelések behajtását, - mint bank-üzleti tevékenységet - a válllalkozók részére nyújtott szolgáltatásként kezeli.

- Komoly tennivalók vannak a váltóforgalom szerepének helyreállítása tekintetében is. A váltó, mint fizetési eszköz, elsősorban a hiteleladások fedezetét biztosíthatja, de csak akkor, ha mögötte a bizalom megteremtése érdekében, szükség esetén hitelpénz is rendelkezésre áll. Nem minden váltót kell leszámítoltatni, a forgathatósághoz azonban elképzelhetetlen, hogy szinte bank-garancia szerű biztosíték képezze a feltételt.

- Nem valószínű, hogy a felszámolási eljárások során, különösen akkor, ha a folyamatot a gazdaság egészségének, szanálásának szolgálatába akarjuk állítani, a bankszféra csak tétlen szemlélőként,

adott esetben szenvedő alanyként szerepelhet. Már magának a helyzetfelmérésnek során (például korábban központi elhatározásból felvett beruházási hitelek) szükség van a banki közreműködésre. Mindez a piac és termékváltás gondjaival küzdő vállalatok esetében nyer különös fontosságot, hiszen a talpra állítás nem egyszeri aktust, hanem ezt követően folyamatos pénzügyi kapcsolatok kialakulását követeli meg.

- Fokozott figyelmet érdemel az, hogy az említett rendezési folyamat, a lehető legkisebb mértékben érintse azokat a vállalkozókat, melyek nem részesei a fennálló gondoknak, de kapcsolatban állnak az adott cégekkel.

A rendezés ideje alatt tehát célszerű olyan megoldást alkalmazni, mely lehetővé teszi e két kör szétválasztását.

Olyan elgondolás született, mely egy bankszerű működés követelményeinek megfelelő, központilag létrehozott, ún. követelés-megelőlegezési alapból biztosítja, hogy az érintettek követeléseikhez hozzájussanak, s a korábban már többszörösen "kipróbált" lavinahatás ne ismétlődhessen meg.

Ennek az alapnak létrehozása kétségtelenül meghatározott többletpénz bevonását jelentené, s ezért technikai megvalósítása során gondot kell fordítani arra, hogy nagyobb hányadában megtakarításból s ne új pénz kibocsájtása révén jöjjön létre.

Ennek egyik változata az a megoldás, ha az alapot a pénzforgalomban résztvevők bankjaikon keresztül hoznák létre, s a kezelést is, konzorciális alapon a kereskedelmi bankok látnák el.

A gazdaság jelenlegi helyzetéből kivezető út, kétségtelenül a tulajdonviszonyok alapvető megváltoztatása.

A privatizáció, mint cél azonban sokkal nagyobb hangsúlyt kap a mai gondolkodásban és nyilatkozatokban, mint indokolt volna, s sokkal kevesebb szó esik róla, mint eszközről!! Olyan eszközről, melynek segítségével a gazdaság alapvető bajai orvosolhatók, s mellyel a piacgazdaság létrehozásában előre lehet érdemben lépni. Ám alig hallani a leglényegesebbről, a megvalósítás módjáról.

Az Állami Vagyonügynökség mellett az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium foglalkozik ma a privatizációval.
Az előbbi - melynek jogállása (parlamenti- vagy kormányfelügyelet) ma újra vita tárgyát képezi -, listát állít össze a privatizálandó nagyvállalatokról, az utóbbi pedig a kiskereskedelem, vendéglátás és ipari szolgáltatás közvetlen magánkézbe adásáról készít javaslatot. Mindez akkor volna rendjén, ha a sorrend fordított volna.

Nem azt a kört kell először kijelölni ahol privatizálni akarunk, hanem azt a 3 százalékot reprezentáló gazdasági szférát, ahol az állam meg akarja tartani érdekeltségét. Ahol ilyen szándék nem áll fenn, elvileg a folyamat megfelelő feltételek, biztosítékok és előírások mellett megindulhat.

Ilyen módon nem meredeznének olyan kérdőjelek elénk, mint az, hogyan fog prosperálni egy privatizált kiskereskedelem és vendéglátás a monopolizált nagykereskedelmi háttérrel, mi lesz a jelenlegi helyi tanácsi felügyelet alatt álló üzletek privatizálásával (az önkormányzati reform előtt).

Jó lenne számolni azzal, hogy a kis üzletek helyett ma már a világon mindenütt kiterjedt bolthálózatok működnek, s az egyes megoldásoknak megvan a maga előnye, s jól kiegészítik egymást. Nem véletlen, hogy az eddig végbement spontán privatizációs folyamatok

meghatározó eleme a tőkebővítés volt. Mindebből adódik, hogy a privatizációban a bankszférának jelentős szerephez kell jutnia. Egyszerűen azért is, mert a folyamat véghezviteléhez a külföldi tőkebevonás mellett, hazai hitelforrásokra is szükség van.

A banki szerepvállalásra rendkívűl kiterjesztett értelemben van szükség. A folyamat megindításához a vállalkozó igényli a banki tanácsadást. Ez arra is érvényes, aki bankjának segítségére számít befektetési célú pénzeszközeinek helyes és hatékony felhasználása tekintetében, és arra is, aki a tulajdonában vagy rendelkezése alatt álló vagyonát értékesíteni kívánja. A bankok tehát ügyfeleik mellett szoros kapcsolatban járhatnak el az illetékes állami szervekkel, vagyonkezelőkkel. Nem közömbös a bank szerepe a vagyon-értékének és az adott helyzetben elérhető ár összefüggésének megítélésében. Napjaink sokszor botrányszagú vitáiban a leggyakrabban ez a kérdés merül fel.

Mikor értéken aluli az ár, hogyan lehet a gazdálkodás mai kaotikus körülményei között a reális értéket meghatározni. Nem csak a vagyontárgyak értékének megállapításában rejlő bizonytalanságokra gondolok (például föld, szellemi javak, good-wiil stb.), hanem azokra a tényezőkre, melyek a gazdálkodási kötöttségek mellett (sajnos a deregulálás ellenére még mindig túl sok ilyen van) a vagyon hasznosításának különleges akadályát képezik.

Lehet-e ilyen mértékű privatizálást rövid időn belűl végrehajtani az értékarányos árak elérése követelményével.

Néhány esetben bizonyára igen, de meg tudja e állapítani valaki egy veszteséget termelő vállalkozás reális értékét és az ezzel konform árat?

Jobb-e olcsón eladni, mint a veszteséget 100 százalékosan "élvezni". Van-e kellő felkészültségünk, tőkénk és időnk ezeket a vállalkozásokat feljavítani - ahogy ez külföldön szakmává nőtte ki magát - vagy szabadulnunk kell ezektől a terhektől. Mindezek általánosságban feltett kérdések, melyekre a választ azonban esetenként, konkrétan kell megkeresni és megadni. Útőképes és nemzetközi bankok nélkül a válaszadás még nehezebb.

A bankszféra második jelentős feladata a privatizáció lebonyolításában történő közreműködés, melynek a közvetlen részvételtől kezdve a közvetítésig, széles skálán kell mozognia. Tud-e a bank befektetési célú megtakarításokat gyűjteni, és adott privatizációban ezeket megfelelően hasznosítani, vagy kénytelen saját rövid vagy középlejáratú betétei terhére, sokkal nagyobb kockázat vállalása mellett bekapcsolódni.

Mindkét változat új feladatok megoldását követeli meg a bankszférától. A befektetések szervezése azonban előbb utóbb létkérdéssé válik a bankok számára, hiszen ha helyreáll az a világszerte alkalmazott megoldás, melyben a befektetés, fejlesztés és bővítés elsősorban tőkebevitellel, a működtetés fenntartása pedig folyó hitelek igénybevételével történik, a bank saját kliensei "létrehozásában" is érdekeltté válik. Törvényszerű, hogy ezekkel a folyó hitelekkel a gazdálkodás befolyásolása a tőkeérdekeltség szempontjának megfelelően végezhető.

Azt hiszem, kissé a múlt rabja az, aki a magántulajdon alapján álló gazdaságot elsősorban, mint önállóan gazdálkodó "kis-tőkések" társadalmát képzeli el. Kis tőkésekre szükség van, de ezek közös befektetései hozzák létre azt a jövedelemtermelő szférát, melyben a

korszerű technika, a változatos és célnak optimálisan megfelelő üzemnagyság létrejöhet. Ezeket a kis tőkéseket pedig intézmények, bankok, biztosítók integrálják, s tulajdonosi minőségük merőben eltér az egyébként ugyancsak alkalmazható és külföldön is működő "dolgozói részvényes" fogalmától. Ez utóbbi ugyanis elsősorban a vállalathoz tartozás érzését erősíti, javíthatja a munka hatékonyságát, az igazi részvényes - melyből minél többre volna szükségünk, vagyona gyarapodását tartja szem előtt, s ennek megfelelően ad el, vagy vesz. Az ilyen állapot kialakulásához a bankrendszernek sokat kell fejlődnie és jelentős feladatokat kell megoldania.

D/ VÁLLALATI GAZDÁLKODÁS, VEZETÉS

Dr. Bajnógel József:

A fiókhálózat kiépítésének, bővítésének egyes gazdaságossági kérdései

A gazdaság átalakulásával, a társaságok létrejöttével, ugyanazon szűkebb piaci gazdasági környezetben új vállalkozásokkal, a verseny fokozódásával gazdasági és egzisztenciális okokból, egyre erőteljesebb a tőkeérdekeltség, a realizálható profit, a tőke hozama, illetve ezek egy meghatározott időintervallumra történő maximálása. A fiókhálózatos kereskedelemben a befektetett tőke gazdaságosságáról, a hatékonyság fokozásáról már működő hálózat, illetve új hálózati egység, egységek létrehozása esetén beszélhetünk. Új hálózati egységek létrehozása történhet már létező objektumokban, többé-kevésbé meghatározott létesítményi és piaci adottságok mellett, valamint új hálózati egység létrehozásával. Ekkor a hálózati egység helyét, mikrokörnyezetét és a működés tárgyi feltételeit többé-kevésbé szabadon választjuk meg.

A fiókhálózatos kereskedelemben a profit alakulásában a cégek központjainak jelentős szerepük lehet, de a profit realizálása végső soron a fiókhálózati egységekben történik. Ettől, és az adódó összefüggésektől a cég központi irányítása nem tekinthet el.

A cég profitja - ha nem számítjuk a központ költségeit és az általa végzett egyéb befektetések eredményét - a hálózati egységek profitjának összege. A hálózati profittermelő képessége még okszerű, körültekintő gazdálkodás esetén is a működési feltételek, a gazdasági körülmények által determinált. A feltételek egy része megváltoztatható, más része nem. A körülmények változtatásával, illetve a nem változtathatókhoz való alkalmazkodással, új kereskedelmi módszerek bevezetésével a profit növelhető. Lényeges előfeltétel viszont, hogy a megfelelő biztonsággal belátható időszakra vonatkozóan a piaci viszonyokra is tekintettel, a hálózati egységek működési feltételeit, az üzletpolitikát és az áruforgalmi feladatokat harmonizáljuk.

A cég pénzügyi eredménye, gazdaságossága elsősorban a hálózat egyedeinek gazdaságosságától függ. Ezért az analízist és a harmonizálást az üzemegységekre végezzük el.

Napjainkban gyakran kísértenek olykor üdvözítőnek hitt, néhány vállalatnál egyoldalúan alkalmazott megoldások, pl. személyi érdekeltségi rendszerek, kft.-vé alakítás stb., amely majd megoldja a gondokat. Kétségtelenül fontosak, elősegítik a lehetőségek jó kihasználását, a tartalékok mielőbbi hasznosítását, de az egyéni vagy pusztán társasági érdekeltség az alapfeltételeket nem képes megváltoztatni. A vállalkozónak, ha üzemét szervezi, átszervezi vagy társasággá alakítja vagy ilyenbe lép, illetve újat szervez, tudnia kell, milyen adottságok, illetve lehetőségek mellett teszi. Nem elegendő a hozam elosztási arány ismerete, kalkulálni kell a tőke hozamrátáját is. Az első a vállalkozási szerződés gazdasági és jogi feltételi része, a második a vállalkozásra vonatkozó gazdasági döntés alapja.

A fiókhálózat létrehozásának, bővítésének gazdasági indítéka

A hálózat létrehozásának igénye, gazdasági indítéka a tőkebefektetésnek a vállalkozó számára elfogadható megtérülése és haszna. A hálózat bővítésének indítéka kettős. Egyfelől a szabad tőkének a hálózat bővítésével elérhető, értékesítéssel kitermelhető profit-többlet, másfelől a piaci verseny miatt, a piaci részesedés megtartása, esetleg bővítése, az egységnyi tőkére jutó profit arányának megtartása, illetve növelése.

A hálózat létrehozása, bővítése, profitérdekű működtetése jó piaci ismeretet igényel. Az értékesítési lehetőségek megismeréséhez, a megfelelő piaci műveletekhez, a profit realizálásához alapos piaci információkra van szükség. Adott működési körzetben ismerni kell a kereslet alakulását, dinamizmusát, belső szerkezetének változásait és perspektíváit. A kereslet naygságrendje a népesség számától és jövedelmi helyzetétől, valamint a körzetnek - amelyben a hálózat működik - a tágabb környezetre gyakorolt kereskedelmi vonzásától függ.

A népesség eltérő földrajzi elhelyezkedése és a történelmileg kialakult kereskedelmi vonzás következtében a kereslet intenzitása is különböző. A fiókhálózat kiépítésekor, illetve bővítésekor elsőrendű döntési szempont éppen a kereslet térbeli jelentkezésének a követése, s az ehhez igazodó kínálat kialakítása. A kínálatnak ugyan sok eleme van az áru jellegétől, árától, minőségétől, funkció szolgáltatásaitól, a kiszolgálás színvonalától, a kereskedelmi szolgáltatásokig. A kínálatba beletartozik a kereskedelmi hálózat, így a fiókhálózatos kereskedelem arculata, kultúrája, ideértve a kereskedők felkészültségét és munkáját is. A hálózat kiterjedtségének és üzemméreteinek jelentős szerepe van a kereskedelmi cég piaci részesedésében, a realizálható profit nagyságában.

A cég fejlődése és a profit tömegének növelése egy piaci környezetben a hálózati egységek gyarapításával és az üzemméretek növelésével képzelhető el. A hálózati egység létesítése meghatározott körzetben már a létrejöttével is megcsapolja az ott működő kereskedelem árbevételét. Adott üzemi méretek mellett azonban csak bizonyos számú fiókhálózati egység üzemeltethető gazdaságosan. Ezen túl a kiválasztott piaci körzetben, meghatározott profilban, éppen az adott kereslet nagysága és várható fejlődése, valamint kielégítettségi színvonala következtében, tekintettel a hálózati egységek gazdaságosságának követelményére, a hálózat bővítése egyre kisebb üzemméret mellett célszerű. Ez viszont azzal is jár, hogy az üzemméret csökkenésével a tőke fajlagos hozama is csökken. Ezért a fiókhálózatos cég kiválasztott piaci környezetben a tőkehozam szempontjából gazdaságos üzemméretet hajlandó alkalmazni. Ebben az esetben viszont nincs más lehetőség, mint egyfelől a kínálat elemeihez nyúl (profilt bővít, vásárló rétegeket céloz meg kínálatával, árat mérsékel, új kereskedelmi módszereket alkalmaz stb.), hogy vásárlói számát és árbevételét növelje, másfelől kilép működési körzetéből, a piac mind nagyobb területén igyekszik jelen lenni. Ha ez sem elégíti ki elképzeléseit, új vállalkozásokba kezd a meglévő és bővülő hálózatának felhasználásával, vagy egészen más irányokban helyezi el tőkéjét.

A hálózati egységek méreteinek közgazdasági döntési kérdései

Már az előbbiekből is következik, hogy a piac felvevőképessége és a hálózat sűrűsége, valamint az üzemméret között szoros összefüggések vannak. Az összefüggések tanulmányozása során különösen vizsgálni kell a gazdaságosságot.

Ismert összefüggés, hogy adott üzemméretnél, meghatározott működési feltételek által determinált ráfordítások mellett, pozitív pénzügyi eredmény csak bizonyos forgalmi intervallumban lehetséges. A meghatározott működési feltételek a piaci viszonyokon, az értékesítés és üzemeltetés módszerein túl, az állandó és változó tőke nagyságát és arányát az áruforgalom szerkezetét is magukba foglalják.

Az előbbiek ismeretében lehetőség van arra, hogy a forgalom függvényében mérve felállítsunk egy eredmény analízishez alkalmas modellt, amely megmutatja, hogy mely forgalmi intervallumban érdemes forgalmazni, s a hatékonyság növelésének milyen lehetőségei vannak.

Ez a modell megmutatja, hogy a már működő hálózati egységnél mekkora forgalom kell a nyereséges működéshez, illetve, hogy még mekkora nyereségnövelési tartalék rejlik az üzemegységben, amelyet jó marketing munkával ki lehet használni.

Ha viszont bővítjük hálózatunkat, akkor az értékesítés mint független változó, a piac által lesz meghatározott. Erre, mint az üzembehelyezés utáni időben elérhető lehetőségre, az árbevétel várható fejlődésére prognózist készítünk. A kérdést most az előbbihez képest megfordítjuk és így tesszük fel: ha adott piaci körzetben egy üzemegység most "x" Ft árbevételt érhet el és "y" Ft-ot "n" év múlva, akkor mekkora legyen az üzemméret épület és egyéb álló tőke, valamint a változó tőke, hogy ezek eredő költségei és a realizálható árrés összege mellett, a bemért forgalmi intervallumnál pozitív üzemi eredmény keletkezzen?

Mind a két esetben nemcsak az abszolút gazdaságosság mérésére van lehetőség, hanem ennél sokkal többre. Keresni lehet a legkisebb fajlagos költségráfordítást, az elérhető legnagyobb nyereségtömeget. Lehetőség van arra, hogy lemérjük a szervezési, piaci műveleti koncepciók végső hatását az eredmény és a működés biztonságának alakulására. Ez utóbbi azért fontos, mert számszerűen is kalkulálni tudjuk a nyereség realizálásának esélyeit, a kockázat növekedésének vagy csökkenésének mértékét, határait.

A modellnek a mindennapi életben való alkalmazása nagy jártasságot, gondos munkát és kiterjedt számítási eljárásokat igényel. Az abszolút gazdaságos intervallum bemérhető a kalkulált költséggazdaságossági mutatóval is. Ez megszorításokkal ugyan, de tekinthető üzemi fedezet-számításnak is. A lényege, hogy megadja azt a legkisebb és legnagyobb forgalmi értéket, amelyen belül adott működési feltételek mellett az üzemegység gazdaságosan üzemeltethető.

A modell magában foglalja az áruforgalom szerkezetét is. Erről az oldalról is mód nyílik a gazdaságosság javítására. A keresleti viszonyokra, és azok befolyásolhatóságára is tekintettel, olyan árukínálati szerkezetet célszerű kialakítani, amely az árrés összegét növeli. Azonban a árukínálat illetve az értékesítés szerkezete az áruféleségek eltérő fajlagos költségigényessége kihat a változó költségek struktúrájára és a költségösszeg nagyságára. Következésképp azt a forgalmi szerkezetet kell keresni, amely a forgalom, árrés és költség összefüggés mellett, adott idő alatt, a legnagyobb nyereség realizálását teszi lehetővé.

A hálózatban működő tőke hozamának értékelése

A fiókhálózati egységnek az abszolút gazdaságos forgalmi intervallumhoz való méretezése, nyereségének maximálása, tevékenységének erre való harmonizálása, a tőke profithozamában mért eredményességét még nem tükrözi. A tőke eredményhozamának mérésére a vagyonarányos nyereséget alkalmazzák. Ez a mutató egyként, a többi között elfogadható, de látni kell problémáit is.

A vagyonarányos nyereség mutatójának legfőbb problémája, hogy minden vagyonelem hozamát azonosnak minősíti. Ez a feltételezés természetesen torz. A tevékenységben többször is megtérülő forgóeszköz hatékonyabb lehet az éves nyereség létrehozásában, mint a lassabban megtérülő és az amortizációval értéke csökkenő, de használati értékével teljes egészében működő állóeszköz. Hogy melyik vagyonrész működik hatékonyabban, annak kimutatása izgalmas feladat, s a céget érdekelheti is, hiszen az üzem tőkeellátása szempontjából, ahol választási lehetőség van, ott ez gazdálkodási alapkérdéssé válik.

A vagyonarányos nyereség mérésénél probléma az árbevétel, illetve árrés és a költségtényezők árváltozása. Ezek nincsenek szinkronban. A probléma inflációs körülmények között még élesebb. A folyóáras árbevételből változatlan áras, vagy legalábbis az általános árváltozást fáziskéséssel követően, változó áras költségeket térít meg a cég, s így jut el az eredményhez. Ilyen például az aktiválás időpontjában változatlan áras költségtényezővé merevedő állóeszköz érték. Ezt az ellentmondást nem oldja fel az időnkénti újraértékelés sem. A problémakörnek még más fontos gazdálkodási összetevői is vannak, amelyek még ellentmondásos döntéseket is motiválhatnak, s amelyek nem tartoznak a most említett mérés kérdéséhez. Annyi mindenestre megállapítható, hogy áremelkedési tendenciánál a vagyon nyereséghozama a valóságosnál kedvezőbb, árcsökkenési tendencia esetén pedig rosszabb rátát mutat.

A vagyonarányos nyereség mutatójánál az is kérdés az értékelésnél, hogy a mérleg szerinti, vagy a cégnél maradó nyereséget értékeljük ezzel a módszerrel, kalkuláljuk-e a bér és járulékait, mi történjék a tartozásokból történő finanszírozás eredményével, s az hogyan viszonyítható a saját vagyonhoz stb. Nyilvánvaló, hogy a céget mindenkor a nála maradó nyereség érdekli. Ez mutatja, hogy tevékenységének mekkora a vállalkozói szabadrendelkezésű tiszta eredménye, s az a kérdés, hogy ez milyen tőkehozamnak felel meg.

Profitérdekű vállalkozásnál az üzemben működő tőke hatásfokát a vagyonarányos nyereségnél reálisabban és a vállalkozói érdeknek megfelelőbben mutatja a cégnél maradó üzemi nyereségnek, mint tényleges tőkehozamnak, a befektetett tőke minimálisan elvárható hozamával való egybevetése. Az elvárható hozam a befektetett tőkeérték felkamatolt értékéből vett kamathozadék éves átlaga. A tőkeértéket az értékelés évében folyóáron vesszük figyelembe, a kamathozadékot pedig ugyanezen évben érvényes átlagos állótőke, a változó tőke, a kölcsönvett tőke és az egyéb tartozásokból történő finanszírozások hozadéka között.

A hozamarány egyben minősít is. Ha a mutató értéke kisebb egynél, a tőke hasznosulása ugyan nyereséges, de nem kielégítő. Ha a mutató egy, akkor az elvárható szintnek megfelelő az eredmény. Ha nagyobb, mint egy, akkor a tőke befektetése és működtetése jobb, mint az elvárható minimális szint.

A vállalkozói szemléletű cég a minimálisan elvárható tőkehozadékot, mint rendelkezésre álló nyereséget realizálni kívánja. Ezért az árkalkulációnál is ebből indul ki. Az így megállapított árat az értékeli, hogy a piac milyen mértékben fogadja el. Az ár akár kedvező ebből a szempontból, akár nem, vissza kell csatolni az eredményanalízis modelljére, az árrés és forgalom, valamint a költség összefüggésére. A visszacsatolás célja, hogy a gazdaságosság fokozásának és az újabb, most már reális ár, (az első kalkulációhoz képest kisebb vagy nagyobb ár) kialakításának tartalékait (tőkekivonás vagy -bevonás, tőkeelemek arányának alakítása, üzemméret változtatása) feltárja és üzletpolitikáját, piaci műveleteit a gazdálkodási alapokkal összehangolja.

Behringer Zsuzsanna:

Idegenforgalmi fogadóképességünk bővítésének korlátai és lehetőségei: fejlesztési, illetve fejlődési alternatívák a magyar szállodaiparban

Az idegenforgalmi piac alkotóelemeinek (a keresletnek, a kínálatnak és az árnak) jó néhány olyan jellemzője van, amely a többi piactól markánsan eltér. Az idegenforgalmi kereslet komplex, egy egész áru- és szolgáltatás-halmazra irányul, sokféle megjelenési formáját különböző indíttatások motiválják. Ugyanakkor változékony is, amelyre racionális és irracionális tényezők sora hat, ezen belül különösen érzékenyen és gyorsan reagál az ár és jövedelem stb. változásokra. Ezért az erős periodicitás is jellemzi.

Ezzel szemben az idegenforgalmi kínálatban nem egyes árukat, szolgáltatásokat, hanem egy egész szolgáltatás-csomagot ajánlanak a vevőnek. Egyes elemeiben nagy szerepe van a nem exportálható adottságoknak, a helyhezkötöttségnek, a "termékek" tárolhatatlanságának és/vagy eszközigényességének, s mindezekből következően egy rugalmas és érzékeny keresletet egy meglehetősen nehézkesen mozgó, merev kínálattal kell kielégíteni. Ezek ráadásul térben és időben is viszonylag távol esnek egymástól, s a közvetítésben sokkal inkább előtérbe kerülnek a reklám- és propaganda-eszközök.

Az idegenforgalmi árak specialitásai között az árfolyamok, szabályozó-változások, egyéb bizonytalansági (társadalmi, politikai, meteorológiai, pszichológiai stb.) tényezők befolyásoló és kockázatnövelő hatását lehet említeni. A kereslet és kínálat térbeli és időbeli elkülönülése miatt az árakat korábban kell meghatározni, emellett a késői árengedmények sem mindig célravezetőek.

A Magyarország iránt megnyilvánuló kereslet intenzitása évről évre növekszik. (1. sz. táblázat) 1989-ben közel 25 millióan látogattak hazánkba s ebből több, mint 14 millióan turistaként, amely az összforgalom 57 százaléka (az arány lehetne magasabb is). A turisták összesen 83 millió vendégéjszakát töltöttek el az országban, de ennek csupán 20 százalékát (16,8 millió vendégéjszakát) a különböző kereskedelmi szálláshelyeken, ami rendkívül alacsony érték.

Legkevesebben a rubelelszámolású országokból érkezők vettek igénybe kereskedelmi szállást, míg a konvertibilis relációnál kiemelkedően magas a hollandok, olaszok és németek részesedése.

Az idegenforgalmi devizaegyenleg tavaly kedvezőtlenül alakult. Míg 1987-ben a több mint 300 millió dolláros aktívum teljes egészében, 1988-ban az alig 40 milliós aktívumunk már csak részben tudta fedezni a külkereskedelmi-mérleg deficitet (végig sokkal kedvezőbb dollár kitermelési mutatóval), addig 1989-ben az elhamarkodott és gazdaságilag, pénzügyileg teljesen megalapozatlan kormányzati intézkedések következtében a több mint félmilliárdos bevétel már az "idegenforgalmi jellegű" kiadásokat (kb. 1 milliárd) sem tudta fedezni. 1989-ben közel 400 milliós deficit keletkezett, ami persze nem a szakmát minősíti. (Pl. "vásárló-turizmus" megerősödése, "fekete-valutázás" terjedése stb.) (2. sz. táblázat.)

A hazánkba érkező látogatóforgalom alapján a világ összes országai között kb. a 10. helyet foglaljuk el, de a turistáktól származó bevételek alapján már csak kb. a 40. helyen kullogunk. Vagyis, míg Magyarország a nemzetközi turizmus (vendég érkezések) 5 százalékát bonyolítja, addig a bevételekből csak 0,5 százalékkal részesedik, s ez megegyezik az ország világexportból való részesedésével.

Mindezek alapján megállapíthatjuk, hogy a hazánkba látogató külföldiek sokkal kevesebbet költenek a világ-átlagnál. Ennek okait a kínálati elemek hiányosságaiban kereshetjük. (A turista nem tudja hol és mire elkölteni a pénzét.)

Az idegenforgalmat biztosító alap- és kiegészítő infrastruktúra és idegenforgalmi termékkínálat mellett, rendkivül fontos a kereskedelmi szálláshelyekkel való ellátottság (mennyiségi, minőségi paraméterei, összetétele, megoszlása stb.), s ezen belül kiemelten kezelendő a szállodai férőhelyek kapacitása. Az 1000 lakosra jutó férőhelyek számát tekintve, Európában a sor végén állunk. (Nyugat-Európában a mutató értéke 20-30 között mozog, de keleti szomszédainké is 10-15 között van, míg nálunk ez az érték 5.) Tavaly az összes kereskedelmi szálláshely kapacitása 308 434 db férőhely volt, de ez a mutató lefelé torzított, mivel a fizetővendéglátásnál csak a szervezett (utazási irodákon keresztül értékesített) férőhelyek számát lehet statisztikailag kimutatni.

A szállodai kapacitás az összes férőhelyeknek csak a 16,9 százaléka, ami rendkívül alacsony, míg az olcsóbb kategóriájú szálláshelyek (turistaházak, kempingek, fizetővendéglátás) együttesen 75,3 százalékot tesznek ki. Sajnos, szállodáink hálózati összetétele sem kielégítő, többségük nem a minőségi turizmus igényeit hivatott kiszolgálni. Az egységeknek mindössze 0,8 százaléka négy és öt csillagos besorolású, míg a férőhelyeknek is csak 2,1 százaléka található e magasabb kategóriájú házakban. A közép- és alacsony kategóriát képviselő szállodák műszaki állapota, alap- és kiegészítő szolgáltatásai sem felelnek meg a világon általánosan elfogadott kritériumoknak, így sok vendég csak kényszerből veszi őket igénybe.

A hazai "szállodapiacot" a 42 házat üzemeltető Pannónia Szálloda és Vendéglátó Vállalat, a 42 szállodát működtető HungarHotels Szálloda és Étterem Vállalat és a 15 házat üzemeltető Danubius Szálloda és Gyógyüdülő Vállalat uralja.

1945-öt követően a profiltisztítás "eredményeképpen" sokáig a HungarHotels, mint egyetlen szálloda vállalat monopóliuma volt a meghatározó, míg az 1960-as években a Pannónia törte meg ezt az egyeduralmat (a korábbi Éttermi és Büfé Vállalat megkapta a konkurrens cég néhány egységét). 1972-ben pedig a gyógy-idegenforgalom céltudatos fejlesztése és koordinálása érdekében létrehozták a Danubiust, amely szintén kapott egy pár konkurrens házat.

A szálloda vállalat (majd később vállalatok) elsődleges célja a megkapott házak rendbehozatala és megfelelő szintre hozása volt, extenzív fejlesztésekre csak ezután gondolhattak. Kezdetben ezek állami célcsoportos beruházásként valósultak meg, s csak később vált uralkodóvá a vállalati szemlélet, amikor minden egyes új egység jövedelmezőségét megvizsgálták.

1. sz.táblázat

A nemzetközi idegenforgalom összefoglaló adatai 1989-ben

	Magyarországra érkező külföldiek 1000 fő		Idegenforgalmi célú turista-éjszakák száma 1000-ben	Ebből: kereskedelmi szállásheleyeken eltöltött idő	Kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött idő aránya % (e = d/c)
	összesen	idegenforgalmi célú turisták			
	a	b	c	d	e
Szocialista országokból	17189	10442	56239	6388	11,4
Ebből: rubelelszámolású orsz.	12773	9067	51817	6084	11,7
Nem szocialista országokból	7330	3794	27019	10140	38,6
Összesen:	24919	14236	83258	16828	20,2
Ebből:					
Ausztria	4554	1058	3967	1148	28,9
Bulgária	678	305	1023	151	14,7
Csehszlovákia	3708	2369	12086	946	7,8
Hollandia	185	171	2076	1276	61,5
Jugoszlávia	4416	1375	4422	304	6,9
Lengyelország	4481	3335	17936	1517	8,5
NDK	1573	1300	10931	2285	20,9
NSZK	1612	1433	12852	4496	35,0
Olaszország	250	230	1087	633	58,2
Románia	236	122	704	92	13,1
Szovjetunió	2066	1617	9012	1005	11,2
USA	160	143	1110	350	31,5

Forrás: Turizmus 1990/3.sz. 14. oldal

2.sz.táblázat

Idegenforgalmi devizaegyenleg* 1989-ből

	Rubel elszámolások	Nem rubel elszámolások	Összesen
	millió Ft		
Bevétel	15 276	34 157	49433
Kiadás	3 576	55 999	59 575
Egyenleg	+ 11 700	- 21 843	- 10 143
	millió tr. rubel illetve dollár		
Bevétel	520	573	
Kiadás	117	949	
Egyenleg	+ 403	- 377	
	növekedés (+), csökkenés (-) millió tr. rubel illetve dollár		
Bevétel	+ 134	- 41	
Kiadás	- 45	+ 139	
Egyenleg	79	- 358	

* Utazási számlák nélkül

Forrás: Turizmus 1990/3. sz. 14. oldal

A Magyarország iránti kereslet az 1960-as évek második felében kezdett fellendülni, amikor különböző utazást könnyítő intézkedéseket vezettünk be (határok megnyitása, kötelező valutabeváltás eltörlése, később vízumkényszer megszüntetése egyes országokkal stb.). A hazánkba látogató vendégek száma már ekkor meghaladta a rendelkezésre álló szálláskapacitás mennyiségét, s az összetétel meg különösen nem volt kielégítő.

Ennek ellenére jelentősebb bővítésekre csak az 1971-ben hazánkban megrendezett Vadászati Világkiállítás alkalmából került sor (főleg a Pannónia épített több közép- és alacsony kategóriájú szállodát a fővárosban és néhány vidéki városban egyaránt). Ezt követően az extenzív fejlesztések szüneteltek, habár az 1970-es évekre robbanásszerűen megnövekedett látogató forgalom világossá tette, hogy egy komplex idegenforgalmi termékfejlesztés (beleértve a fogadókapacitást is) elkerülhetetlen és egyre sürgetőbb feladat.

1978-ban jött létre a Magyar Nemzeti Bank és az Österreichische Kontrollbank AG. között egy idegenforgalmi célhitelkeret megállapodás, amely a későbbiekben ún. osztrák hitelkonstrukció néven honosodott meg. Ennek keretében a magyar idegenforgalmi vállalatok összesen 300 millió dollár értékben vehettek igénybe hitelt, amelynek törlesztési feltételei igen kedvezőek voltak (8 százalékos kamat, 15 évi lejáratra).

Ennek során több új szálloda (Fórum, Atrium Hyatt, Buda-Penta, Novotel stb. főleg a Pannóniánál és a Danubiusnál) épült és sok régi házat felújítottak, főleg a HungarHotelsnél. A szállodai fejlesztéseken és rekonstrukciókon kívül egyéb idegenforgalmi szolgáltatás-bővítés is megvalósult (pl. Budapest Kongresszusi Központ, hegyeshálmi és kóphházai határátkelő, Ferihegy 2, uszodák, teniszpályák stb.).

A hitelkonstrukció pozitívumai vitathatatlanok, hiszen olyan fejlesztési forráshoz juttatta a hazai vállalatokat, amelyek nélkül nem lettek volna képesek ekkora méretű beruházásokra. A magyar idegenforgalmi kínálat jelentősen kibővült, fogadókapacitásunk összetételében megjelentek a magasabb, minőségi igényt kiszolgáló egységek, s ezek mind konvertibilis bevételeiket gyarapították.

A hitelmegállapodás hátrányos oldalai csak néhány év múlva ütköztek ki. A beruházások kivitelezését osztrák építőipari cégek vállalták, akik csak a megépítésben voltak érdekelve, a további működtetésben, értékesítésben nem, ezért a lehető legmagasabb áron vállalták az építést. Az új szállodák néhány év alatt készültek el, szinte egyszerre, s így a kínálat hirtelen ugrásszerűen megnőtt (43 százalékkal), ezt azonban töltésoldalról nem tudták követni a vállalatok, ami árcsökkenéshez vezetett. Az új egységek egy-egy világhírű szállodalánchoz kapcsolódtak különféle szerződésekkel, de a láncon keresztüli értékesítés elenyésző maradt.

Főleg a Pannóniánál elmaradt a régi házak rekonstrukciója, s így ezek a továbbiakban nem voltak versenyképesek, nem feleltek meg a kor követelményeinek. Az újonnan megépült szállodákban a költségek csökkentése érdekében több technikai követelményt nem építettek be (pl. légkondicionálás a Novotelben), amelyek utólagos beruházási költsége sokkal magasabb lett. A szálloda vállalatok hiteltörlesztése teljes egészében a megtermelt nyereségből történt, így a további fejlesztéseknek nem volt meg a pénzügyi fedezete.

Az eddigiek alapján megállapítható, hogy Magyarországon a szállodafejlesztések eddig mindig kampányszerűen zajlottak le, ami a kínálat lökésszerű megnövekedését és az értékesítés megnehezítését vonta maga után.

Az osztrák hitelkonstrukció befejeződése (1985) óta nincs újabb komplex idegenforgalmi fogadókapacitás-bővítési koncepció, pedig a szálláshelyigényes kereslet máig kielégítetlen, mind mennyiségi, mind minőségi vonatkozásban. Az 1995-ös Világkiállításban való részvétel is egyre biztosabb, de ennek sikeres lebonyolításához a jelentkező igényeket maradéktalanul kielégítő szálláskapacitás elengedhetetlen. A szálloda vállalatok azonban tőkeszegények, így egyedül nem képesek a feladat megoldására.

A hazai magántőke nem olyan erős, hogy ilyen nagy volumenű beruházásokba be tudna szállni. A hazai bankhitel rendkívül előnytelen a vállalatok számára, így nem valószínű, hogy ezt igénybe fogják venni. Az osztrák hitelkonstrukción okulva, a jövőben nem várható teljes egészében külföldi hitelből megvalósított szállodafejlesztés sem, mivel a későbbi évek teljes nyereségét és fejlesztési alapját lekötné a törlesztés.

Elképzelhető tiszta külföldi beruházás is, de eddig még nem jött ilyen ajánlat. (Az adók is inkább a magyar-külföldi vegyestulajdonú vállalkozásoknak kedveznek.)

A közeljövőben nyílik az első import-lízing konstrukcióban megvalósult szálloda (Kálvin tér: Korona szálloda). Külföldön a szállodafejlesztések kb. 60 százaléka ilyen formában realizálódik. A beruházó vállalatnak ez kedvező forma, mivel a lízingdíjat költségként elszámolhatja, de az állam azért nem preferálja ezt, mert így kevesebb lesz az ebből származó adóbevétele.

Legnagyobb valószínűséggel a külföldi tőkebevonás vegyes vállalati formája fog elterjedni, mivel mindkét fél számára ez a legelőnyösebb konstrukció. A magyar vállalat főleg fejlesztési forráshoz jut, a külföldi tőke gyorsabb megtérülését a különböző adókedvezmények is elősegítik. Jelenleg is két szálloda építése folyik ebben a formában (Hélia, Aquincum), de mindkettő építőipari cégek közreműködésével, és a magyar fél tőkerészaránya nem elég magas, mivel a társulásba csak a telket tudták apportként bevinni.

A szálloda vállalatok ma még keresik a legelőnyösebb megoldási módozatokat, talpon maradásuk és továbbfejlődésük érdekében. A HungarHotels külföldi cégnek történő teljes eladása végül meghiúsult, de ezzel nem oldódott meg a vállalat jövője, a kérdés nyitott maradt.

Ezzel szemben a Pannónia más utat kíván járni. Ők meg szeretnék tartani vagyonukat, úgy, hogy egységeiket teljesen önállósítanák, de közben megőriznék a marketingirányító funkciókat és szakmai irányító feladatokat ellátó központjukat, hogy egységes pannóniás arculatuk megmaradjon és valódi lánccá alakuljanak át. Egy-egy egységük bővítésében vagy rekonstrukciójába pedig külföldi tőkét is szívesen bevonnának.

Összefoglalva tehát, megállapítható, hogy az idegenforgalmi kereslet maradéktalan kielégítése érdekében a fogadókapacitás átgondolt, összehangolt és mielőbbi bővítése szükséges. A szállodafejlesztéseknél a külföldi fél bevonása a legcélszerűbb. Az egyéb kereskedelmi szálláshelyek (kempingek, panziók stb.) bővítésénél pedig fokozott mértékben lehet számítani a hazai magántőkére is.

Chikán Attila

Készletek az átmeneti gazdaságban

Valamennyien tudjuk, hogy a tartós politikai kibontakozás, az "új rendszer" legitimitása nagymértékben, sőt, döntően attól függ, mennyiben és mikorra sikerül kézzel fogható eredményeket felmutatnia az enyhén szólva nehéz helyzetben lévő gazdaságban. Azt is kevesen vitatnák, hogy a gazdaság tényleges eredményei a reálszférában jelennek meg (ha megjelennek). Sajnos épp erre: a javak és szolgáltatások termelésének világára - és ezen belül a készletgazdálkodásra - nem fordítunk figyelmet.

Holott a készletek azért is külön figyelmet érdemelnek, mivel a most megváltoztatni kívánt szívásos gazdaságot jellemző tényezők közé tartozott. Ismeretes, hogy a szocialista országok készletfelhalmozása egyértelműen és tartósan meghaladta a fejlett ipari államokét (miközben krónikus hiányok fellépésének is tanúi voltunk). A gazdaságirányítás folyamatos törekvése a készletek leszorítására eredménytelen maradt, s ez szükségszerű volt, hiszen intézkedései ellen éppen a rendszer legalapvetőbb törvényszerüségei hatottak. A beavatkozások csak a készletek rövid távú leszorítását érhették el, s mivel alkalmazásuk után a készletfelhalmozás a korábbi magas szintre állt vissza, ezek a központi intézkedések ciklusgerjesztő hatásúak voltak. A magas készletfelhalmozás mögött egy, valamennyi szívásos gazdaságra egyformán jellemző készletstruktúra húzódott meg. A szívásos piac, az általános túlkereslet következtében kialakult szállítási erőfölény azt eredményezte, hogy a vállalatok vevői minőségükben kénytelenek voltak az input anyagokból, a termelés folyamatosságának érdekében magas készleteket tartani - ellensúlyozandó a szállítói önkény diktálta ütemtelen szállításokat. A gazdaságnak így tartós jellemzője lett egy sajátos készletstruktúra. Ez legtisztább formájában a feldolgozóiparban jelenik meg.

A készletarányok - mint ez a tálbázatból látható - valamennyi országban rendkívül stabilak: a hosszú távú átlag lényegében megegyezik az utolsó öt év átlagával (az átlagos hányados 0.986, a legnagyobb pozitív eltérés 14, negatív eltérés 16 százalék). Hazánkban a rövid és hosszú távú adat eltérése 1 százalék. Mindez azt jelenti, hogy a feldolgozóipar készletarányai hosszú távon jellemzőek egy adott gazdaságra (és az intézményi viszonyok függvényében hasonlóképp jellemzőek az egyéb készletarányok is). De lényegesen eltérő arányok jellemzőek a piac- és a tervgazdaságokra. Míg az előbbiekben az input és output készletek aránya 0,72 és 1,77 között van, addig az utóbbiaknál a legalacsonyabb arány 3,01, a legmagasabb éppen Magyarországon 6,14 százalék. A piacgazdaságra való áttérés tehát szükségképpen meg kell változtassa a készletstruktúrát. Aligha kell részletezni, hogy ez csak lassan mehet végbe - hiszen a készletek fizikai cseréje mellett ez például a gazdálkodási mechanizmus, a tárolási rendszer megváltoztatását is igényli. Ráadásul a vállalatok jól előre jelezhető módon, előbb fogják elkezdeni az output készletek emelését, mintsem hogy el kezdenének hinni a jobb anyagellátásban, s ezáltal csökkenteni az input készletek részarányát. (Lásd az 1. táblázatot a következő oldalon.)

1. táblázat

Az input- és outputkészletek aránya néhány ország feldolgozóiparában

Ország	Évek	Intput/output készletek aránya (átlag)		
		Teljes időszak (A)	Utolsó öt év (B)	A/B
Ausztrália	1969-1984	1.51	1.36	0.90
Ausztria	1967-1986	1.14	1.06	0.93
Egyesült Államok	1961-1988	1.05	1.02	0.97
Egyesült Királyság	1963-1987	1.21	1.02	0.84
Finnország	1975-1983	1.77	1.92	1.08
Japán	1963-1983	1.13	1.09	0.96
Kanada	1963-1982	0.97	0.92	0.95
NSZK	1971-1981	0.72	0.71	0.99
Norvégia	1963-1984	1.15	1.10	0.96
Portugália	1971-1981	1.57	1.66	1.06
Svédország	1971-1984	0.84	0.81	0.96
Bulgária	1971-1986	4.43	5.07	1.14
Csehszlovákia	1966-1986	3.54	3.07	0.87
Lengyelország	1960-1987	4.27	4.49	1.05
Magyarország	1971-1986	6.14	6.10	0.99
Szovjetunió	1964-1980	3.01	3.16	1.05

A vállalati készletgazdálkodásra vonatkozólag felhasznált empirikus bázis két felmérés eredményeként állt elő. Az egyik felmérést 1989. és 1990. fordulóján végeztük el a Ts-1/4 Mikrogazdasági kutatások program keretében. Az anyag feldolgozása még nem fejeződött be, eddig egy kutatási összefoglaló készült belőle. A felmérés a vállalati erőforrás-tartalékok egyik formájaként kezelte a készleteket (a munkaerő-tartalékok és a kapacitás-tartalékok mellett), így az itt tárgyalt kérdések csak egy részét képezik a felmérés teljes anyagának. A kérdőívet 23 közepes, vagy annál nagyobb hazai vállalat 92 vezetője töltötte ki. A vállalati mintát nem tekinthetjük reprezentatívnak a magyar ipar egészére, de úgy véljük, a levont következtetések túlnyomórészt érvényesek a közepes és nagyvállalatok többségére. A másik felmérés egy nemzetközi projekt keretében készült (Rho-Whybark, 1988), melynek keretében a vállalati termelésirányítás és készletgazdálkodás gyakorlatát hasonlítjuk össze. A hazai vizsgálat 78 vállalatra terjedt ki. Mindkét felmérés során vállalatvezetők véleményét kérdeztük, s nem tényadatokat.

Az első felmérésből kiderül, hogy a vállalatvezetők szinte teljesen általánosan túl nagynak tartják készletállományukat, annak ellenére, hogy rendszeresnek (vagy legalábbis gyakorinak) tartják a hiányjelenségeket. Meg kell azonban említeni, hogy úgy tűnik, mintha a hiányjelenségek rendszeressége valamelyest csökkent volna a korábbi hasonló felmérések óta, a vizsgálatba bevont vállalatok körében. (Lásd a 2. táblázatot.)

Érdekes, hogy a készlettartás okainak értékelésekor az első helyeket mindhárom felmérési időpontban az utánpótlás bizonytalanságai foglalták el (amelyek természetesen elsősorban az input készletekre hatnak, azokat emelik). Előbbre kerültek - és ezt biztató jelnek tekinthetjük - azok a vállalaton belüli tényezők ("A termelés szükségszerű ingadozásai" és "Szervezési okok"), amelyeknek háttérbe szorulásáról korábban sokat panaszkodtunk. Továbbra is hátul maradtak viszont a piaci alkalmazkodással és a gazdaságos működéssel kapcsolatos szempontok - ezeket ma sem tartják igazán fontosnak a vállalatvezetők.

Vajon milyen hatással voltak a készletezésre a gazdasági környezet illetve a gazdaságpolitika változásai? Ugy tűnik, az árjelzések még mindig nem játszanak elegendően fontos szerepet a vállalatok működésében - csak ez magyarázhatja, hogy a felmérés szerint, az inflációnak nincs élrdemleges hatása a készletgazdálkodásra. Ugyanakkor a taktikai vásárlások relatíve magas aránya (amelyek egy

2. táblázat

A készlettartás okainak rangsora

Megnevezés	1975 Rang-sor	1975 Pont-szám	1983 Rang-sor	1983 Pont-szám	198[illegible] Rang-sor
Szállítási időpont megbízhatósága	-	-	-	-	1
Utánpótlási idő hossza	1	5.9	1	6.4	2
Beszerzés szükségszerű ingadozásai	2	5.2	2	5.9	3
Szállítás mennyiségének megbízhatatlansága	-	-	-	-	4
Termelés szükségszerű ingadozásai	7	3.6	5	3.2	5.
Szervezési okok	4	3.7	8	2.8	6
Anyaghiány	3	4.1	3	4.23	7
Szállítás minőségének megbízhatatlansága	-	-	-	-	8-9
Gazdaságossági szempontok	5	3.7	4	3.6	8-9
Piaci manőverezési lehetőségek	8	2.9	6	3.1	10
Szezonalitás	10	2.5	11	2.2	11
Rendeléshiány	11	2.1	10	2.6	12
Műszaki-technikai feltételek	9	2.7	9	2.8	13
Létszámhiány	6	3.6	7	2.9	14
Egyéb okok	12	1.6	12	1.0	15

része mögött vélhetően ármegfontolások vannak) azt mutatja, hogy a vállalatok azért a készlettartás három fő indítéka (szükségszerű ingadozások kiegyenlítése; kedvező lehetőségek kihasználása; kedvezőtlen lehetőségek elleni védekezés) közül a korábbinál nagyobb súlyt helyeznek az aktív készletpolitikára (s ebben azért az infláció is szerepet játszhat). A közelmúlt gazdaságpolitikai lépései közül a forgóeszköz hitelezés szigorítása és az importliberalizálás a készletek csökkentése irányába hatott, ha nem is igazán jelentős mértékben. A beszerzési és értékesítési szerkezet változása (a KGST reláció súlyának csökkenése) szintén egyértelműen, de nem jelentősen készletcsökkentő hatású.

Felmérésünk érdekes eredménye, hogy lényeges különbségek vannak a helyzet megítélésében a nagy és a kisebb (közepes) vállalatok esetén. Ugy tűnik, hogy a kedvezőtlen folyamatok ellen a kisebb vállalatok kevésbé tudnak védekezni, s ott a fentebb jelzett pozitív változások is éreztetik hatásukat. Erre nagyon fontos odafigyelni egy olyan időszakban, amikor a kis- és középvállalatok arányának növekedésére lehet számítani; a folyamatok további hasonló alakulása esetén ez a készletnövekedés irányába fog hatni. (Lásd a 3. táblázatot.)

A másik, a vállalati készletezés gyakorlatával foglalkozó felmérés legfontosabb tanulsága, hogy szinte reménytelenül el vagyunk maradva a fejlett világtól a készletezés módszertanát tekintve. Ennek illusztrálására egyetlen táblázatot idézünk, amely ma a fejlett országokban leginkább elterjedt integrált termelési-készletezési rendszerek hazai alkalmazására vonatkozik. Ha meggondoljuk, hogy ezek a rendszerek az utóbbi másfél évtizedben forradalmasították a fejlett ipari országok vállalatainak gazdálkodását, akkor a fenti táblázathoz aligha kell kommentár. Hozzá kell tenni természetesen, hogy a helyzetért az a gazdasági környezet a felelős, amelyben a vállalatvezetésnek nem volt érdemes a belső ügyek, a hatékonyság növekedést eredményező

3. táblázat

Integrált termelési-készletezési rendszerek alkalmazása (%)

Válasz	Szükséglettervezési rendszer (MRP)	Éppen Időben (JIT)
Még nem hallottam róla	39,7	56,4
Eredményesen alkalmazzuk	10,3	0,0
Alkalazzuk, de nem hozott érdemi eredményt	2,6	0,0
Ismerjük, de nem tartjuk szükségesnek az alkalmazását	20,5	19,2
Éppen most vezetjük be	2,6	1,3
Megpróbáljuk alkalmazni, de nehézségeink vannak vele	3,8	11,5
Gondolkodunk a bevezetésén	17,9	0,0
Nincs válasz	2,6	6,4

gazdálkodási eljárások felé fordulnia, hiszen a "lobbizással" elérhető eredmény többszöröse volt annak, amit a gazdálkodás javításával el lehetett érni.

Milyen következtetések vonhatók le ez alapján?

1. Az átmeneti időszakban várhatóan fennmarad a magas készletfelhalmozás. A pénzpiaci intézkedések, az infláció és az importliberalizálás a készletek csökkenése irányában hatnak ugyan, a vállalati törekvések, amelyek egyrészt a készletstruktúrának az új piaci feltételrendszerhez való igazítását, másrészt a működés stabilitásának biztosítását szolgálják, ezt ellensúlyozzák.
2. A vállalatok rövid távú érzékenysége a gazdaságirányítási intézkedésekre továbbra is fennmarad, ez egyúttal a gazdaságpolitikának is mozgásteret ad.
3. A vállalatok már elkezdték a belső működési hatékonyságra való nagyobb odafigyelést, ez azonban csak hosszú idő és lényeges módszerbeli változtatások után hozhat tartós eredményt.

Irodalom

1. Bokor A. et al (1990): Hol tart(alékol)unk? Vállalati alkalmazkodás és erőforrás-tartalékok, BKE TDK, sokszorosítás.
2. Chikán A. (1984): A vállalati készletezési politika, KJK, Budapest.
3. Chikán A. (szerk. 1988): Erőforrástartalékok a vállalati gazdálkodásban, KJK, Budapest.
4. Chikán A. (szerk. 1989): Készletek, ciklusok, gazdaságirányítás, KJK, Budapest.
5. Chikán A. (1989): Characterization of Production- Inventory Systems in the Hungarian Industry, Engineering Costs and Production Economics, Vol.18. No.1-4.
6. Chikán A. (1990):Inventory Structure in the Manufacturing Industry. A Cross-Country Comparison. Working Paper 1990/2, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék.
7. Chikán A.-Fábri E.-Nagy M. (1978): Készletek a gazdaságban, KJK, Budapest.
8. Kornai J. (1980): A hiány, KJK, Budapest.
9. Rho, Boo-Ho - Whybark, D.C. (1988): A Worldwide Survey of Manufacturing Practices. Discussion Paper No.2. Center for Global Business, Indiana University, Bloomington, IN, USA.

Czakó Erzsébet:

Vezetőképzésről az amerikai és a magyar posztgraduális vezetőképzés kapcsán

A magyar gazdaság talpon maradásának feltétele a piacgazdasággá történő átalakulása, illetve átalakítása. Tisztában kell lennünk azonban azzal, hogy ez korántsem egy rövid távon megvalósuló, ill. megvalósítható, s csak sikereket hozó folyamat, valamint azzal is, hogy e folyamatnak sok összetevője van. Ezek közül az egyik lefontosabb a reálszféra, amelynek meg kell tanulnia a gyakorlatban alkalmazni a piacgazdaságokban alkalmazott gazdálkodási módszereket. E módszerek adaptálásában, s a gazdálkodásban való sikeres alkalmazásában a gazdálkodó szervezetek vezetőinek - értve ezalatt nemcsak a felsővezetőket - kell élen járniuk. Egy nagy tétre menő tanulási folyamatról van itt szó, amelyben az elsajátított ismeretek gyakorlatban történő azonnali és sikeres alkalmazása mindennél fontosabbnak tűnik. Bármennyire is akut azonban a megoldandó probléma - a gazdálkodó szervezetek hatékonyságának javítása -, annak kezelése szakértelem, tevőleges türelem és kitartás nélkül, elképzelhetetlen.

Az alábbiakban egy olyan "eszközről" lesz szó, amely e tanulási folyamat sikerességéhez járulhat hozzá: a vezetőképzés, ill. továbbképzés egyik területéről, a posztgraduális vezetőképzésről. A továbbiakban a posztgraduális vezetőképzés egyik intézményi formájának ismertetéséről - angol elnevezéssel business school - előnyeiről és hátrányairól esik szó, majd pedig a hazai posztgraduális vezetőképzésről.

A posztgraduális vezetőképzés a vezetőképzés azon formája, melyben az egyetemi ill. főiskolai végzettséggel rendelkező, különböző vezetői szinteken és területeken dolgozó, hosszabb-rövidebb idejű vezetői gyakorlattal rendelkezők vesznek részt. A számtalan posztgraduális vezetőképzési forma közül csupán egyről lesz szó részletesen, az Egyesült Államokban kialakult business schoolokról. (Bár a business schoolokat többféle magyar elnevezéssel illetik, az alábbiaklban a posztgraduális vezetőképző alatt kizárólag ezt az intézményi formát értem, ill. az angol elnevezést használom.)

A business schoolok hallatán a legtöbb, e fogalmat már ismerő az MBA (Master of Business Administration) programokra gondol. Ezek a programok az angolszász felsőfokú oktatás második szintjét jelentik és a fiatal vezetőknek nyújt 10-20 hónapos nappali tagozatos (full-time) oktatást. A programnak elsősorban az a célja, hogy általános vezetési-szervezési (management) ismereteket adjon a hallgatóknak a már meglévő, sokszor más irányú képzettség és némi tapasztalat mellé, biztosítva egy-egy, a vállalati működés funkcionális területeihez kapcsolódó, részletesebb ismereteket. Ez az intézmények alap profilja. Az oktatási program mellett azonban a közép- és felsővezetők számára is indítanak programokat. Ezek között az általános vezetési-szervezési programok éppúgy megtalálhatók, mint az egy-egy speciális terület vagy téma kapcsán meghirdetett rövid (part-time) (ki)képzési programok.

Ezek a posztgraduális vezetőképzési formák az Amerikai Egyesült Államokban az amerikai kapitalizmus majd' százéves működése után, a századforduló előtt jelentek meg. Egy gazdag gyáros - aki arra pénzt

is áldozott - ötlete az volt, hogy felsőfokú tanulmányok keretében is tanulható legyen a vezetés-szervezés. Az amerikai gazdaság mind nagyobb térhódítása, befolyása vezetett oda, hogy egyrészt, az Egyesült Államokbeli posztgraduális vezetőképzőkben más nemzetek hallgatói is megjelentek, másrészt a nyugat-európai országok is adaptálni kezdték ezt az oktatási formát is, és az oktatás módszertani eredményeit is.

Az alapötlet több mint százéves életképessége a bizonyíték arra, hogy szükség van ezekre a vezetőképző intézményekre. Ugyanakkor időről-időre a támadások középpontjába kerülnek: megfigyelhető, hogy amennyiben jól megy az amerikai gazdaságnak, úgy a business schoolok reputációja is jó, míg, ha az amerikai gazdaság gyengélkedik, az okok között hamarosan főlmerül a business schoolok "gazdaságot megrontó tevékenysége" is. Ez ugyanakkor azt is bizonyítja, hogy a business schoolokat az amerikai gazdaság működését befolyásoló tényezőként tartják nyilván. Mi lehet a titka a sikerüknek, s mi lehet az oka az időnkénti kárhoztatásuknak?

A business schoolok léte és tevékenysége mögött a következő alapelvek húzódnak meg:

A vezetésnek mint szakmának vannak olyan vonatkozásai, amelyek taníthatók és tanulhatók, és amelyek nagymértékben hozzájárulhatnak az adott szervezet hatékony, sikeres működtetéséhez. Ezek az ismeretek azonban elsősorban akkor kamatoztathatók a gyakorlatban, ha korábban megszerzett szakmai ismeretekkel és némi tapasztalattal társulnak. Az intézményeknek a piaci környezetben működő szervezetek számára kell kiképeznie a hallgatókat.

Az intézmények maguk is tisztában vannak azzal, hogy nemcsak a hallgatóknak, ill. az őket alkalmazó vállalatoknak kell piaci körülmények között tevékenykedniük, hanem nekik maguknak is.

Hogy a fenti nemes szándékok, többé-kevésbé sikeres megvalósítása ellenére is bírálják ezeket a posztgraduális intézményeket, annak a következő főbb okai vannak.

A bíráló vélemények sokasodása összefüggésbe hozható az amerikai gazdaság térvesztésével. A bírálatok megfogalmazódásakor összehasonlításként a távol-keleti, különösen a japán vezetőképzés eredményei állhattak a háttérben, amely azonban más elveken alapszik. (Ugyanakkor jónéhány távolkeleti ország vállalata küldi el vezetőit a business schoolok oktatási programjaira, illetve keres olyan vezetőket, akik ilyen programokat végeztek, megfogadva az angol központdást: Rómában tégy úgy, mint a rómaiak.

Az a körülmény továbbá, hogy egy más filozófián alapuló vezetőképzés is sikerre vezethet vállalatokat az amerikai gazdaságban, elbizonytalanítóan hathatott. Ne feledjük azonban, hogy jelen esetben is, mint a vezetőképzés egyik alternatívájáról van szó a business schoolokról.

Időről-időre visszatér még az az ellenérv, miszerint a business schoolok elsősorban kiképeznek, és ennek következtében szűk látókörű, általános és humán műveltséget nélkülöző, leendő vezetőket produkálnak. Ez az ellenérv azonban egyben az egész oktatási rendszer bírálatát is jelenti: a business schoolok posztgraduális vezetőképzési formák, amelyek a korábbi oktatási fromákon túljutottak, vezetőképzésre szakosodtak.

A fenti áttekintés után, térjünk át a hazai posztgraduális vezetőképzésre. A hazai vezetőképzéssel foglalkozó intézmények közül a

business schoolokhoz leginkább a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem hasonlítható. Más vezetőképző intézményekről csak érintőlegesen lesz szó az alábbiakban.

A közgazdaságtudományi egyetemen 1988. szeptemberétől, a korábbitól eltérő oktatási struktúrát vezettek be. Az új oktatási struktúra bevezetésének egyik szándéka az volt, hogy a kikerülő közgazdász hallgatók ismeretei, egyrészt közelítsenek a nyugat-európai illetve Egyesült Államokbeli egyetemeken végzettekéhez, másrészt pedig az, hogy a kikerülők a korábbiakhoz képest, egy, a vállalati gazdálkodásban használhatóbb ismeretanyaggal rendelkezzenek. A másik jelentős egyetemi változás, hogy az Országos Vezetőképző Központ a közgazdaságtudományi egyetemhez került. Mint köztudott, ez az intézmény volt kijelölve arra, hogy országos hatáskörrel általános vezetőképző tanfolyamokat megszervezzen, illetve lebonyolítson.

A hazai vállalati vezetők zöme rendelkezik felsőfokú végzettséggel is, másirányú szakmai ismeretekkel is, gyakorlattal is. Szorító nyomásként nehezedik a vállalati vezetőkre az új gondolkodásmódot és szemléletet kívánó gyakorlat is. Úgy tűnhetnék, hogy a külső körülmények soha szerencsésebbek nem voltak még egy olyan "business school" létrehozására, amely a piacgazdaságok vezetési-szervezési módszereit adhatja át az azokat a gyakorlatban is alkalmazni kívánó vezetőknek. Másfelől, ugyanakkor sok szempontból több a bizonytalanság, mint valaha.

A hazai vezetőképző intézetek, szervezetek, élve a vezetési-szervezési ismeretek iránt mutatkozó tényleges és főként potenciális igények teremtette lehetőségekkel, már elkezdték megvalósítani és bevezetni azokat a programokat, amelyek keretében a piacgazdaságbeli működéshez nélkülözhetetlen vezetési-szervezési ismereteket és eszköztárat nyújthatják. Az eladók piaca megmozdult. Igaz ez a közgazdaságtudományi egyetemre is, ahol a témánk szempontjából a következő főbb változások történtek.

A korábbi ágazati, kari és szakstruktúra épp úgy megváltozott az oktatás-korszerűsítés folyamán, mint ahogyan a tantárgyi struktúra, illetve ahogyan a tantárgyak tartalma változóban van. Szorosan ide tartozik a Gazdálkodási kar és a Főiskolai kar létrejötte. Ez a változás egyben azt is jelenti, hogy az egyetem oktatása egy hároméves (főiskolai) és egy ötéves (egyetemi) képzésre vált szét. A Gazdálkodási kar megteremtése egy business schoolokhoz közelítő oktatási struktúra megteremtését célozza. A Főiskolai kar megalakítása pedig egy lehetőséget teremt arra, hogy a hallgatók kétéves alapozó és egyéves gazdálkodástani ismeretekre koncentráló tanulmányok után, nappali tagozatos képzés keretében, két év alatt egyetemi fokozatot szerezzenek. Az amerikai oktatási struktúrát alapul véve, formailag ez utóbbi közelíti meg legjobban a business schoolok intézményét, amennyiben az egyetemre való visszatérés után gazdálkodási szakon szerez a hallgató "egyetemi" diplomát. (A tanulmányaikat ilyen formában befejezők azonban legkorábban 1994-ben állhatnak munkába. Érdekesebb kérdésnek tűnik tehát a "helyből" business school-jellegű képzést nyújtó gazdálkodási szak, ahonnan is a hallgatók diplomájukkal a zsebükben, 1993 nyarán távoznak az egyetemről.) Ez azonban a vállalatokat csak hosszabb távú munkaügyi és személyzeti terveik kapcsán érinti. Befejezésként térjünk vissza a más vezetőképző intézmények által is kínált posztgraduális programok piacának általános vonásaihoz.

A jelenlegi posztgraduális vezetőképzési piacon azok az intézmények számíthatnak rövid távon - és nagy valószínűséggel hosszú távon is - sikerre, amelyek külföldi intézményeket, ill. szakértőket tudnak bevonni az oktatási programjaikba. Hosszú távon azonban elkerülhetetlen olyan, a hazai szakemberekre történő építés, akik a piacgazdaságok gazdálkodási gyakorlatát éppúgy ismerik, mint a hazai gazdálkodás specifikus vonásait. A nagyobb problémát a sok-sok fölmerülő nehézség ellenére sem itt látom. Sokkal kritikusabbnak tűnik a vállalati szféra általában, amely a vezetőképző intézményekhez képest, úgy tűnik, lassabban mozdul.

Az országban végbemenő társadalmi-politikai változások jelentősen érintik a gazdasági szférát, amely ugyan a retorika szintjén a legfontosabb, gyakorlatilag azonban ez az a terület, amelyen belátható időn belül, "felülről jövő kezdeményezések" nyomán, a legkevesebb változás várható. A jelenleg fennálló bizonytalanság - rövid távon - olyan tényezőnek tűnik, amelyet tudomásul kell venni, és kezelni kell. Sikerrel leküzdeni pedig csak úgy lehet, ha a vállalatok - és elsősorban vezetőik - bíznak abban, hogy az általuk vezetett szervezetek képesek ezt megtenni adott keretek mellett, annak dacára is, hogy a gazdasági szabályozás hézagokkal teli, hogy alapvető kérdések, mint például a tulajdon kérdése, eldőntetlen, szabályozatlan. Ezt persze könnyebb kimondani, mint a napi munkában a szélmalomharcnak tűnő csatákat megvívni, sőt, hosszú távú kérdésekkel törődni. S mindezt olyankor, amikor vezetőbarátnak nem nevezhető időszakok is fel-felütik a fejüket.

Ez a bizonytalanság természetesen a vezetőképző intézményeket is érinti. Ezek az intézmények az alapvető választ már megadták: menekülés előre, azaz a piacgazdaságok vezetési-szervezési ismereteinek adaptálására koncentrálnak. S a járható utat ez jelenti a vállalatok számára is.

Irodalom

1. Bódai Pál: A vezetői kiválasztásról I-II. Vezetéstudomány, 1987. 4. és 5.sz.
2. Byrne, John A. (eds.): Business Week's Guide to the Best Business Schools, McGraw Hill Inc., New York, 1990.
3. Czakó Erzsébet: Vezetőképzés amerikai módra, in. Kindlerkönyv (szerk.: Kocsis Károly és Zsolnai László), Budapest, 1989.
4. Kindler József - Kiss István - Máriás Antal: A vezetés és szervezés oktatásáról. Közgazdasági Szemle, 1982. 11. sz.
5. Kovács Sándor: Előírni vagy leírni? Közgazdasági Szemle 1988. 11. sz.
6. Nemes Ferenc:Gondolatok a vezetőképzés jövőjéről. Vezetéstudomány, 1989. 7. sz.
7. Rheder, Robert R.: Education and Training: Have the Japanese Beaten us again? Personnel Journal, January, 1983.
8. Tully, Shawn: Europe's Best Business Schools, Fortune, May 23, 1988.

Demeter Krisztina - Nagy Ernő

Az integrált anyaggazdálkodási rendszerekben megvalósuló tervezési folyamat jellemzői

Az utóbbi években a fejlett ipari országokban egyre inkább terjedőben van az anyagi-termelési folyamatok integrált megközelítése. Egészen új elveken nyugvó filozófiák, termelési-készletezési rendszerek jellemzik ezt a megközelítést, amelyek a vállalati célokból, illetve azok piaci eredetű változásaiból levezethető olyan új jelenségek, amelyek a vállalati anyagi folyamatok tervezésének újragondolását is magukkal hozták.

Az előadásban a tervezési folyamat lépcsőiről, időbeli folyamatáról szeretnénk szólni két rendszer, a JIT (Just-in-Time-Jól Időzített Termelés) és az MRP (Material Requirements Planning-Szükséglettervezési Rendszer) keretein belül.[1] Az anyagi-termelési folyamatok tervezésének beágyazottsága a vállalati folyamatok rendszerébe, illetve a termelési logisztikai alrendszerek egységes kezelése a hazai gyakorlatnál jóval nagyobb szerepet biztosít a tervezési folyamatoknak, ezért tartjuk különösen fontosnak eme dimenzió bemutatását.

Az integrált megközelítésnek nálunk is előbb-utóbb fel kell váltania az egymástól szinte teljesen elkülönülten működő értékesítési-termelési-beszerzési vonalat, és az azokat lazán összefogó anyaggazdálkodást. A piaci elemek szaporodása csak felgyorsítja ezt a "helycserét".

Mint a későbbiekből majd kiderül, az MRP központi célkitűzése a különböző szintű tervek összehangolása, a termelés teljes rendszerének terv szerinti működtetése. A JIT rendszerében nem játszik a terv ilkyenfajta központi szerepet, de a tervezésre itt sem hárul kisebb feladat.

A JIT és a tervezés

Mi is ez a JIT? A Jól Időzített Termelés tulajdonképpen egy termelési filozófia, és e filozófia gyakorlati megvalósítása is egyben. Ez utóbbit, mármint a gyakorlati megvalósítást gyakran nevezik Kanban-nak is a japán "kártya" szóból, ami a JIT operatív termelésirányításának egyik legfontosabb elemére utal.

A JIT alapelve mindennemű pazarlás megszüntetése, ahol pazarlás alatt értik az anyagkészletek felhalmozását, a termelésközi készletek, illetve hibás termékek keletkezését, a raktárra termelést, a kapacitás és munkaerőszükségletek termelési csúcsokhoz való igazítását stb.

A filozófia érvényesítésének fő eszköze az ún. kiegyensúlyozott termelés, melynek lényege a termelési csúcsok és völgyek kiküszöbölése a rövidebb átfutási idő, és a termékek sűrű

---

[1] Megjegyezzük, hogy létezik az MRP-nek egy fejlettebb változata, az MRP II (Manufacturing Resource Planning - Termelési erőforrás tervezés), ami azonban alapelveiben nem, csak kiterjedtségében különbözik az eredeti rendszertől. Erről részletesen ld.pl. Vollmann-Berry, Whybark, 1984.

váltogatása a kis sorozatokban történő gyártás segítségével. A kiegyensúlyozott termelés előnyei a következőkben foglalhatók össze:

- A kis sorozatokban való termeléshez a szállítás is kis sorozatokban történik. A gyakoribb szállítások révén csökken a készletek mennyisége, és így a lekötött tőke nagysága. Bár a sűrűbben érkező, kisebb szállítmányok lehetnek ugyanolyan költségigényesek, mint a készlettartás, az ilyenfajta politikai mégis racionálisabb. Egyrészt azért, mert a késztermékkészletek tartása nemzetgazdasági szempontból is kisebb költséggel jár, másrészt azért, mert enyhít az esetlegesen krónikus helyhiánnyal küzdő vállalatok gondjain (ez a másik ok azért érdemel említést, mert a Japánból származó JIT filozófia készlet-megközelítése pontosan ezzel magyarázható).
- A kiegyensúlyozott termelés szinte "kihúzza" a végterméket a termelés különböző fázisaiból, jóformán nincs is várakozási idő az egyes termelési fázisok között. Ez a fajta termelési rendszer tehát jelentősen csökkenti a termelésközi készletek mennyiségét, egyrészt a kis sorozatok révén, másrészt a várakozási idő jelentős csökkentésével.
- A termelési átfutás nagymértékű csökkenése, és a kis sorozatok gyorsabb reagálást tesznek lehetővé a kereslet változásaira, hiszen nem kell megvárni egy nagyobb rendelési mennyiség beérkezését, és az adott sorozat esetleg hetekig tartó befejezését.
- Minél kisebb egy sorozat, a termelés minőségére annál inkább odafigyelnek. Ha egyes sorozatnagyságban termelnek, akkor pl. vigyázni kell minden egyedi darab minőségére, hiszen hiba esetén az egész terméket lehet elölről kezdeni. A JIT filozófia nem néz el semmilyen hibát. Ha a termelés egyik szakaszába hiba csúszik, akkor az már korai stádiumban felfedezhető a kis sorozatok miatt, és így rögtön kijavítható. Ez az azonnali javítás, a felelősség gyors tisztázása kedvezően hat a munkamorálra.

A JIT-Kanban rendszer alkalmazása tehát számos előnnyel jár, többek között gyors, pontos szállítást, megbízható minőséget produkál.

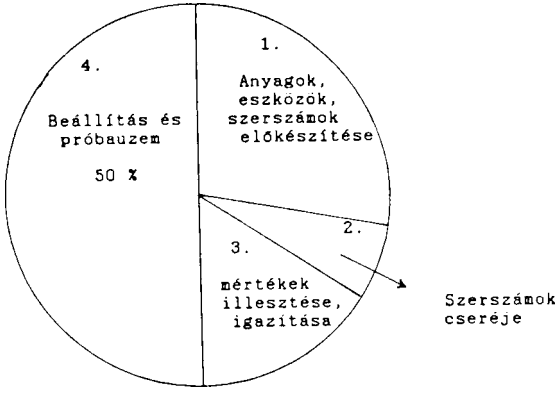
Mindez azonban nem megy egyik napról a másikra. Az átfutási idők radikális csökkentését követeli meg és gondos, sokrétű tervezést igényel.

Mint a kiegyensúlyozott termelés előnyeinél már taglaltuk, az átfutási idő csökkenésében jelentős szerepet játszik a JIT-Kanban rendszer szívásos jellege, az, hogy ha egy termék gyártását a kereslet jelentkezésére megkezdik, akkor a befejezésig már nem pihen az anyag. Az átfutási idő csökkentésének másik lehetséges módja az átállási idő radikális "visszafogása". Az átállási idő jelentősége a sűrű átállások révén a JIT-ban a hagyományos rendszereknél is nagyobb.

Az átállási idő radikális csökkentése elsősorban a JIT működésének kezdetén kardinális jelentőségű, de a filozófiát jellemző állandó fejlesztési törekvés az átállási időket sem hagyja változatlanul. A JIT tervezésének ezt a részét akár "stratégiai tervezésnek" is nevezhetnénk. A Jól Időzített Termelést elsőként bevezető Toyota cég az átállási idő csökkentésének megkezdése előtt felmérte, hogy milyen műveletekre bontható a folyamat. Ezt mutatja az 1. ábra.

1. ábra

Az átálláshoz szükséges idő bontása



Forrás: Japan Management Assossiation, 1985.

A leginkább lefaragható "tétel" az ábra szerint a gép pontos beállítása és próbaüzeme. Ugyancsak nem elhanyagolható részt képvisel az anyagok, szerszámok, eszközök előkészítése. A legkedvezőbb eredmény azonban akkor érhető el, ha a termelést az átálláshoz le sem kell állítani, az átállás ugyanis előre programozható (ez az ún. külső átállás a korábbi belsővel szemben). Az átállítási idő csökkentési törekvései kihathatnak a gépek felépítésére, sőt a termékek tervezésére is, gondoljunk csak a versenyautók és az átlagos gépkocsik kerékcseréjének idejére. A JIT bevezetése során, de a későbbiekben is - még mindig a stratégiai tervezés témakörénél maradva - a tervezésnek nagy szerepe van a gépek, gépsorok elrendezésében is. A körültekintő tervezés kedvezően hat a belső szállítási igények mértékére, az áttekinthetőségre. Az eredeti értelemben vett tervezési folyamat, ami a mindennapi termelés tervezésével foglalkozik, a mintapéldának tekinthető Toyotánál két időszakot fog át: egy hónapot és egy napot.

A havi tervben meghatározzák minden termék ciklusidejét a fennálló, illetve várható kereslet alapján. Ha adott pl. az A termék 2000 egységnyi havi kereslete, akkor - 20 munkanappal és napi 8 órával számolva - naponta 2000/20 = 100 egységet kell előállítani, azaz 480 perc/100 egység = 4.8 perc a termék ciklusideje. Ha adott B, C, D stb. termék is, ezeknek is meghatározható mennyi idő alatt kell egyet-egyet legyártani a terv teljesítéséhez. Ezután a feladat a termelés kiegyensúlyozása úgy, hogy az adott ciklusidő alatt a megfelelő termék valóban legördüljön a szalagról. A feladat megoldását a Toyotánál számítógéppel végzik.

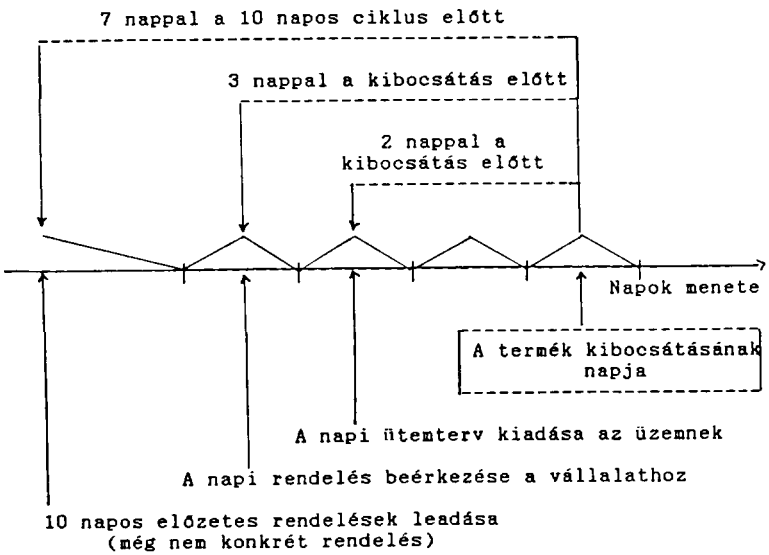
A kereslet kismértékű változására ilymódon könnyű válaszolni, napi 2-3 termékkel több- vagy kevesebb legyártása ezzel a

rendszerrel nem jelent gondot. Nagyobb mértékű változásnál már bonyolultabb a helyzet, ha azonban ez előre ismert, pl. két hónappal később nagy keresleti növekedés várható, akkor ez megint csak eloszthető, kisimítható a megelőző hónapokra.

A napi termelési terv meghatározását egy közvetett lépés, a tíznapos rendelések beérkezése előzi meg. Egy-egy hónap ugyanis három tíznapos periódusra oszlik, és a rendelők ezekben a periódusokban pontosítják rendeléseiket. A rendeléseknek a tíznapos periódusok kezdete előtt hét nappal kell beérkezniük. Ez a lépés tulajdonképpen nem más, mint a korábban rögzített igények, illetve előrejelzések pontosítása. Még ebben a fázisban is elég a termékek főcsoportjának megadása, a konkrét specifikációt csak a napi rendelés során kell leadni. A napi rendeléstől kezdve a folyamatot a 2. ábra szemlélteti.

2.ábra

A megrendeléstől a kibocsátásig megtett lépések



Forrás: Monden, 1983.

Eszerint a Toyota csak három nappal a kész gépkocsi szállítása előtt rendelkezik a konkrét megrendelésekkel. Ennek alapján rögzítik a sorrendi ütemezést, azaz a termékek egymás utáni sorrendjét a végső összeszerelésnél. Végül közlik ezt a sorrendet az induló ponttal, de csak azzal, hiszen a közbenső folyamatok

automatikusan megkapják ezt az információt a folyamat megelőző láncszemétől. A közbenső termelési fázisok tehát csak a havi tervet ismerik, amely alapján munkaerő-, és kapacitásszükségleteiket megállapíthatják.

A JIT beszerzési része, a beszállító vállalatok - legalábbis ami a japán állapotokat jellemzik - tulajdonképpen a vállalat nyúlványainak tekinthetők, hiszen a JIT elvek rájuk is kiterjednek, és így beépülnek a folyamat elejére.

Már ebből az igencsak vázlatos leírásból is látható, hogy a JIT elsődleges feladatának az operatív termelésirányítás minél magasabb fokú megszervezését tekinti, és tervezési folyamata is ennek szolgálatában áll. Az MRP esetében már fordított a helyzet. Míg a JIT leírása nélkülözhetei a tervezési folyamat ismertetését, az MRP logikája nem ismerhető meg tervezési része nélkül. Térjünk tehát most rá az MRP ismertetésére.

Az MRP tervezési folyamata

Az MRP egyszerű logikával dolgozik. Az értékesítési előrejelzés, a piackutatás, a vevői rendelések nyilvántartása stb. (angolul egy szóval Demand Management), valamint az adott erőforrások (kapacitás, munkaerő) alapján a vállalat elkészíti éves termelési tervét a végtermékekre vonatkozóan, ami havi -, heti, vagy bármilyen más, a vállalati termelési folyamatok jellemzőitől függő - bontásban is meghatároz. Ezt az időben osztott termelési tervet, az ún. termelési vezérprogramot használjuk az immár ugyancsak idődimenzióval rendelkező anyag- és erőforrásszükségletek meghatározására a következő módon: a bruttó anyagigények egyszerűen kiszámolhatók a termékek felépítését, szerkezetét tartalmazó anyagjegyzék segítségével, a készleten lévő, illetve már megrendelt anyagok nyilvántartása alapján pedig arra kaphatunk választ, hogy a bruttó szükségletnek milyen hányadához kell konkrét rendelést feladnunk (=nettó szükségletek). Az MRP az anyag-, és erőforrás-szükségletek meghatározásán túl műhelyszintű tervezéssel, a prioritások előállításával is foglalkozik. Mielőtt azonban a tervezés részleteibe belemerülnénk, a könnyebb érthetőség céljából nézzük meg a 3. ábrát, ami a fenti folyamatot mutatja be (lásd a következő oldalon).

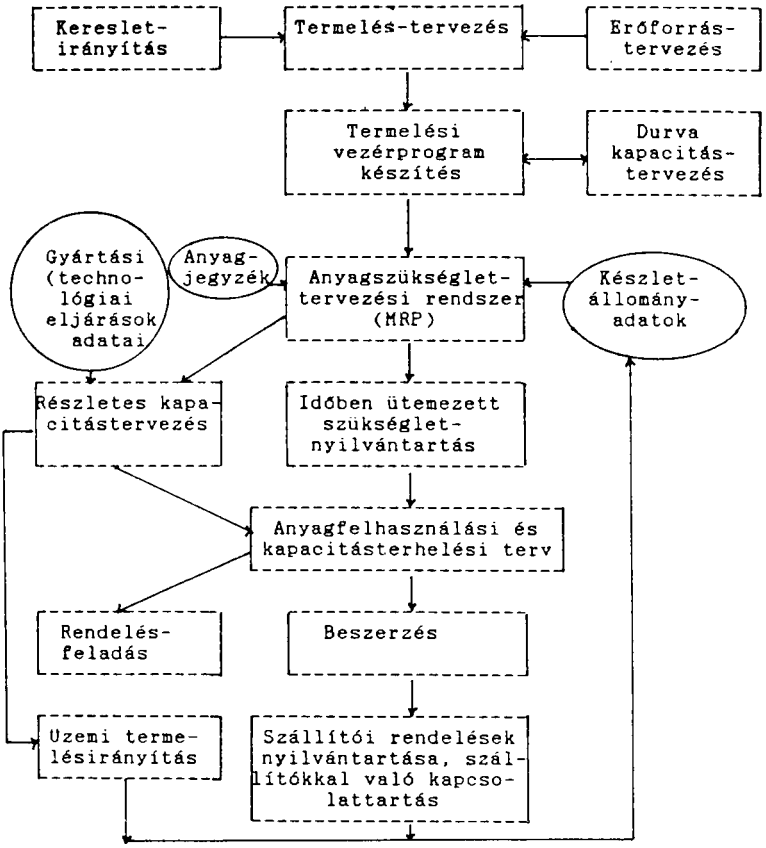
Jelentős különbség a hagyományos készletgazdálkodási módszerekhez képest, hogy az MRP a terv szerinti, "tényleges", a v[illegible] termékekhez számolt szükségletek alapján rendeli meg az anyagokat, míg a hagyományos készletgazdálkodás statisztikai módszerek, múltbeli adatok alapján dolgozik, és az anyagokat egymástól csaknem függetlenül kezeli (Chikán, 1984.).

A termelési terv pontossága kardinális jelentőségű, hiszen az egész folyamatnak ez az alapja. Ha a végtermékek szükségletében nagyobb mértékű, vagy hirtelen változás áll be, azaz a termelési terv "várakozásai" nem teljesülnek, és így módosítani kell, akkor felesleges készletek halmozódnak fel és/vagy sürgős megrendelésekre van szükség. Bármelyikre is kerüljön sor, költségnövekedésssel jár, és az MRP logikájának tökéletesen ellentmondó cselekedetekre kényszerít. Mindez természetesen azt is jelenti, hogy gyorsan változó környezeti feltételek mellett az MRP működése közel sem olyan kielégítő, mint stabil feltételeknél.

A terv időosztásának sűrűségét - mint már korábban említettük - nagymértékben befolyásolja a termelési folyamat jellege, azaz a termékek munkaigényessége, átfutási ideje, sorozatnagysága. Ugyanakkor a környezeti feltételek, a szállítási határidő hossza, a

3. ábra

Az MRP tervezés folyamata



Forrás: Chikán, 1984.

rendelések nagysága stb. is hatást gyakorolhat az időosztásra, hiszen pl. a hazai körülmények között jellemző negyedéves szállítási határidők miatt ennél sokkal rövidebb periódusokkal nemigen érdemes tervezni. A fejlett országok gyakorlatában általában egy hetes időosztással dolgoznak.

Az MRP rendszerben a konkrét termelés tehát a terv alapján történik, és állandó visszajelzésekkel szolgál a tervtől való eltérésről. A fejlettebb MRP rendszerekben (a fejlettség fokairól ld. Ho and Dilts, 1988) ez is számítógépen keresztül történik, mint

ahogy az egész folyamat a beszerzéstől az értékesítésig számítógépesített.

A prioritások meghatározásához rengeteg adatra van szükség: a megrendelés idejére, az átfutási időre, a készletek, és tartózkodási helyük ismeretére, a kapacitások és a munkaerő feltérképezésére, az értékesítési prioritások ismeretére (pl. ár, vevő fontossága, sürgősség) stb. E hatalmas mennyiségű információból még a számítógépnek is rengeteg idejébe telik a prioritások meghatározása. Ez az egyik oka annak, hogy az MRP a kapacitásokat korlátlannak veszi, továbbá, hogy rögzített átfutási idővel dolgozik.

A rendszer rugalmasságának, a változásra való könnyebb reagálásnak a biztosítására az MRP felhasználók gyakran nagyobb mennyiségű ütközőkészleteket hajlamosak tartani, és ugyancsak biztonsági elem a szükségesnél hosszabb átfutási idő használata. Mindkét jelenségnek vannak hasznos és káros hatásai, használatuk mértékét általában gondos mérlegelés alapján határozzák meg.

Az MRP rendszerű termelésirányítás a szukcesszív tervezési koncepción alapul. Ez azt jelenti, hogy az elvégzendő feladatok (termelési program tervezés; anyagszükséglet-tervezés; gyártási ütem- és folyamattervezés) részterveket alkotnak, és a komplex tervezés lépésenként egymás után végzi el a tervezést. Mind a három feladat egy-egy programmodulban valósul meg.

A résztervek azonban nem függetlenek egymástól, szoros kapcsolatban állnak egymással. Például a gyártási ütem- és folyamattervezésben határozódik meg az állásidők nagysága, amit azonban a programtervezésnél is ismerni kell, különben lehetséges, hogy a terv nem valósítható meg. Ilyenkor az operatív tervezési rendszer pontosságát az szabja meg, hogy sikerül az egyes részterveket összehangolni, koordinálni. Ez az összehangolás a tervezési rendszer kritikus eleme.

Az MRP egyik legfontosabb része az éves termelési terv meghatározása. Ezt követi a terv bontása, ami különösen lényeges a tervezési horizonton belül (ez is lehet egy év, nagymértékben függ az adott vállalat rendszerétől, termelési folyamataitól). A tervezési horizontban még mindig nagy súllyal szerepelhetnek az előrejelzések, fokozatosan váltják fel őket a konkrét rendelések. A hosszabb rendelési és átfutási idők miatt azonban a konkretizálásnak jóval hamarabb kell megtörténnie, mint a JIT-nál. A termelési programot ezért nem naponta, hanem ritkábban, általában hetente határozzák meg, és egyben be is fagyasztják. A napi termelési programok már ebből a heti programból származnak. Az MRP lényeges eltérése - és egyben hátránya - a JIT-tól, hogy a teljesítést külön nyilván kell tartani. (A JIT-on belül a teljesítést a kanbanok pontosan mutatják és irányítják.) A nyilvántartásra az MRP-n belül két megoldás kínálkozik. Az egyik a regerenatív tervezés, a másik változás-tervezés rendszere. A regerenatív tervezés hetenként frissíti fel az adatállományt, a változás-tervezés csak a megváltozott adatokhoz nyúl hozzá, és ezek függvényében kisebb változásokat is eszközöl a programban.

Összefoglalás

Tervezésében is két igen eltérő rendszert különböztethetünk meg az MRP és JIT-Kanban rendszerekben.

Az MRP a termelési rendszert, annak tulajdonságait, jellemzőit adottságnak kezelve, a változó piaci keresletnek megfelelően

megpróbálja a piac által keresett termékeket a megfelelő minőségben, mennyiségben minél nagyobb kapacitáskihasználást elérve előállítani. Ilyenkor egy-egy újabb futás esetén az egész rendszert központilag újra kell tervezni, az új céloknak megfelelően.

A JIT-Kanban rendszer nem így jár el. A rendszer felhasználási területe a viszonylag stabil keresletű termékek iránti igények olcsó kielégítése. Itt a rendszert "szabják rá" a feladatra. Az igények felmérésekor úgy tervezik át az egész gyártórendszert, átfutási időket, kapacitásokat, hogy az a stabil piaci igényeknek megfelelő termékeket jó minőségben, gyors átfutással állítsa elő. Ez a nagyfokú stabilitás teszi lehetővé aztán a decentralizált működést, az egyszerű (kártyákkal történő) operatív termelésirányítását.

Végezetül a 4. ábra ad összefoglaló képet a két rendszer sajátosságairól és lényeges eltéréseiről.

4.ábra

Az MRP és a JIT jellemzői, különbségei

	MRP rendszer	JIT-Kanban
Jellemző felhasználási terület	sokféle, bonyolult termék kisebb kereslet	kevés termékcsoport nagyobb kereslet
Irányítás	központi, centralizált	decentralizált
Raktárhelyzet	raktárak termelés közben is	puffertárolók
Kapacitáshelyzet	magas kihasználtság, kiegyenlítetlen	alacsony kihasználtság, kiegyenlített
Anyagáramlás	nyomásos (push)	szívásos (pull)
Tervezés	szükségletorientált	felhasználás-orientált
Napi programok kialakítása	befagyasztott heti tervek alapján	puffertárolók állapotának megfelelően
Számítógép-felhasználás	szükséges, párbeszédes	nem szükséges

Irodalom

1. Chikán Attila (1984): A vállalati készletezési politika, KJK.

2. Demeter Krisztina és Nagy Ernő (1990): "Environment and the Implementation of Integrated Production-Inventory Systems", Sixth International Working Seminar on Production Economics, Preprints (Vol.1) Igls, 1990.február 19-23.

3. Demeter Krisztina és Nagy Ernő (1990): "Az integrált termelési-készletezési rendszerek hatása a logisztikai folyamatokra", előadás a XII. Országos Anyagmozgatási Konferencián, Budapest, 1990. szeptember 5-6.

4. Ho,C.and Dilts, D.M. (1988): "Integrating MRP with Information Systems through the MEISE Grid", International Journal of Operations and Production Management, Vol.8, No.1,36-47.old.

5. Japan Management Assosiation (editor) (1985): Kanban/Just-in-Time at Toyota: Managemenet Begins at the Workplace, Productivity Press, Stanford - Connecticut - Cambridge - Massachusetts.

6. Monden, Y. (1983): Toyota Production System, Practical Approach to Production Management, Industrial Engineering and Management Press, Institute of Industrial Engineers, 1983.

7. Soom (1986): "Die neue Produktionsphilosophie: Just-in-Time-Produktion", IO Management Zeitschrift, Vol. 55, No. 9-10.

8. Vollmann, T.E., Berry, W.L. and Whybark, D.C. (1984): Manufacturing Planning and Control Systems, Irwin, Homewood, Illionis.

9. Zapfel, M. (1988): "Traditionelle Systeme der Produktionsplanung und - steuering in der Fertigungsindustrie", Wirtschaftswessensolaftliche Studien, 1988, No.2.

Gálik Mihály - Jakab Zoltán - Vörös Csilla

Külföldi tőke a magyar sajtópiacon

Ami növekedni, terjeszkedni látszik az egészét tekintve válságban lévő magyar gazdaságban, az a tömegkommunikációs ipar. A médiapiac maga is radikális átalakuláson megy keresztül, tömegével jelennek meg az új piaci szereplők, megszűnőben néhány mammutszervezet monopolhelyzete, szélesedik a kínálat, s életszínvonal visszaesés ide, életszínvonal visszaesés oda, a fogyasztó is áldoz az egyébként egyre dráguló termékekért, szolgáltatásokért. Vadonatúj jelensége a formálódóban lévő médiapiacnak a külföldi tőke, a külföldi befektetők megjelenése. Ebben a rövid ismertetőben egy folyó, nagyobb szabású kutatási program első részeredményeit adjuk közre, a vizsgált részpiac az írott sajtó.

Piac születik

A magyar tömegkommunikációs ipart, s ezen belül a lapkiadást alig érintette a gazdaságirányítási rendszer 1968-ban bekövetkezett változása, ebben a szférában nem alakult ki az a köztes állapot, amelyet a gazdaság egészet tekintve a "sem terv, sem piac" megállapítás jellemez. A pártállam agitációs- és propagandaszükségletei koordinálták a sajtó működését, mit sem törődve az információ termelő és terjesztő érdekeltségével, s legkevésbé a fogyasztóval. Egyetlen értékmutatónak - papírár, nyomdaköltség, rezsi, lapár, terjesztési jutalék stb. - sem alakulhatott ki valós információtartalma, manipulált, vagy ha úgy tetszik, közgazdasági szakkifejezéssel élve bürokratikusan koordinált volt a sajtótermék kínálata és kereslete.

Lapot alapítani nemcsak hogy hatósági engedéllyel lehetett, hanem az alapításból a magánszemélyek, illetve a magánszemélyek társulásai ki voltak zárva az 1986-os sajtótörvény szerint. Papírkereskedelem helyett papírelosztás működött, hatóság állapította meg a lapok árát, határozta meg a szerkesztőségekben dolgozók bértételeit, terelte kényszerpályára a terjesztést. Az uralkodó párt, az MSZMP saját gazdasági vállalkozásaként működtette a legnagyobb lapkiadó vállalatot, teljesen kivonva ezáltal a legcsekélyebb piaci ellenőrzés alól is a párt "önálló" sajtóbirodalmát.

A "közvetlen pártirányítás" koordinációs mechanizmusával irányított sajtó szervezeti koncentrációja hallatlanul magas volt. 1987-ben 196 lapkiadással is foglalkozó szervezet létezett, ezek közül mindössze 31 volt hivatásos lapkiadó, tehát olyan, amelyik főtevékenységként adott ki lapokat.

A legnagyobb öt kiadó vállalat piaci részesedésének mértékét úgy számítottuk ki, hogy lapkategóriákként az összpéldányszámhoz viszonyítottuk az egyes kiadók által kiadott lapok példányszámát. A piaci koncentráció mérőszámait a 2. sz. táblázat adatai mutatják.

1. sz. táblázat

A kiadóvállalatok és a kiadott napilapok és egyéb lapok száma 1987-ben

	Kiadók	Napilapok	Egyéb lapok
		s z á m a	
Hivatásos kiadók napilappal	6	30	370
Hivatásos kiadók napilap nélkül	25	-	181
Nem hivatásos lapkiadó	165	-	221
Összesen	196	30	772

2. sz. táblázat

Az öt legnagyobb lapkiadó vállalat piaci részesedése lapkategóriákként a példányszám alapján 1986-ban

Kiadók	Országos napilapok	Regionális napilapok	Heti és kéthetti lapok	Havi lapok	Egyéb lapok
Hírlapkiadó	55.6	100.0	51.6	10.7	3.8
Pallas Delta	10.1	-	28.8	36.5	70.3
Ifjúsági	16.9	-	15.6	25.4	16.8
Népszava	16.7	-	0.0	5.3	0.0
IPV	-	-	-	11.9	3.2
Összesen	99.3	100.0	96.0	89.8	94.1

A politikai napilapok példátlan koncentrációja, s ezen belül a pártvállalatként működő Hírlapkiadó Vállalat kiugró részesedése adekvát volt az egypárti diktatúra "szükségleteivel". Az viszont még említendő unikum, hogy a kiadóvállalatok nem voltak tulajdonosai az általuk kiadott lapoknak, azok különböző "lapgazdák"-hoz tartoztak (párt, népfront, kormány, kulturális és tudományos szervezetek, vállalatok stb.).

A sajtópiac kialakulásának voltak kifejezetten gazdasági indítékai, tényezői is, de az átütő erőt mégiscsak a politikai földcsuszamlás szolgáltatta. Az MSZMP 1988 májusi pártértekezlete során az "ancien régime" kiheverhetetlen csapásokat szenvedett, megállíthatatlan bomlásnak indult. A sajtóirányításban sem maradt meg a régi rend, az egypártrendszer atavisztikus intézményrendszerén keresztül megvalósuló koordináció szétesett. Az addigi monolit politikai hatalom csakhamar tárgyalásokra kényszerült

az ellenzékkel, és ettől a pillanattól - 1989 tavaszától - kénytelen volt belenyugodni, hogy lapengedélyezési monopóliuma megszűnt. A piacra való belépés adminisztratív korlátja ezzel - ha kezdetben nem is de jure, ám de facto - elhárult, az üzleti és politikai csoportok előtt szabaddá lett az út a lapalapításhoz.

A keletkező irányítási vákuumot, valamint az 1988-ban elfogadott társasági törvény teremtette jogi kereteket kihasználva 1990 első negyedéve végéig mintegy 200 lapkiadással is foglalkozó új vállalkozás alakult. 1990. április 15-én a nyilvántartásba vett sajtótermékek száma 2461 volt, tehát az 1987-es érték több mint háromszorosa!

Az újonnan alakult lapkiadók általában kis tőkeerejűek. Tipikus az egymillió forint törzstőkével, tehát a lehetséges minimummal megalakuló kis kiadói kft. de az ismert nagyobb vállalkozások - például, az Unió, a Püski-Isis, az Axel Springer-Budapest, a Reform Lapkiadó, a Reform Hírmagazin - is csak 10-30 millió forint közötti tőkével indultak. Mindenesetre bebizonyosodott, hogy kis induló tőkével is sikeresen lehet akár politikai, akár - ami természetesen gyakoribb - szórakozótató, sport, hobby, hirdetési, szex stb. lapokat kiadni. Az a hosszú ideig vitatott kérdés, miszerint lehet-e üzlet nálunk az újságkiadás, egyértelműen eldőlt. (A tudományos és művészeti sajtótól most eltekintünk, ott a fejlett piacgazdaságokban is komoly szerepet játszanak a kiadásban a nem piaci szempontok.) Az már a sors iróniája - vagy igazságtétele -, hogy ezt a változást éppen a két legnagyobb lapkiadó képtelen elviselni, s ha különböző okok miatt is, de felbomlásuk elkerülhetetlennek tűnik.

A külföldi tőke fogadásának műszaki-közgazdasági közege a magyar sajtópiacon

Az információs technológiák forradalma nagyjából annyira érintette a magyar nyomdaipart, mint a hazai távközlést. A nyomasztó műszaki lemaradás közepette tárt karok fogadják a korszerű technikát apportként kínáló külföldi tőkét. Egyelőre a viszonylag kisebb befektetést igénylő szerkesztőségi-lapelőkészítési munkák elektronizálására került be ilyen apport a kiadó vállalatokhoz, szerzett ily módon részesedést bennök a külföldi tőke. Természetesen nem minden külföldi részesedés valósúl meg ebben a formában, de a kisebb vállalkozásoknál tipikus a tőkeapport. Szakmai körökben ismertek különböző elképzelések a további nagy technológiai ugrásra, a lapelőkészítés elektronizálásánál nagyságrenddel nagyobb tőkeigényű, korszerű színes lapnyomdák létesítésére is.

A magyar gazdaság információs közállapotaira - lásd cégbejegyzés, cégbíróság - jellemző módon csak bizonytalanul becsülhető, hogy mennyi lapkiadó társaságban van egyáltalán jelen a külföldi tőke: kutatásunk részeredményeiből kiindulva mintegy ötödében. Arra viszont még közelítő becslés sem adható ma még, hogy ez a külföldi tőke milyen arányú a magyar sajtó egyébként szintén ismeretlen tőkeerejéhez viszonyítva.

Van olyan vélekedés, hogy tisztán üzleti okok állnak a külföldi tőke sajtópiaci megjelenésének hátterében. A korszerű technika és a korszerűbb management éppen elég komparatív előnyhöz juttatja a külföldi felet, s ezt nem is rest kihasználni. A behatolás mögött tehát egyértelműen a gazdasági erők kihasználása áll. Hogy itt mégsem lehet megállni, annak politikai oka van, s ez egy szóval kifejezve a rendszerváltás.

A rendszerváltás, mint a behatolás politikai környezete

Az 1986-os sajtótörvény nem zárta ki, hogy a külföldi tőke - ha akar - érdekeltséget szerezzen a magyar sajtóban, s ezen belül a politikai lapok kiadásában, csak maga a gondolat volt teljesen rendszeridegen. Ahhoz, hogy ez megtörténjék, nagy lökést adott, hogy a rendszerváltás egzisztenciálisan érintette a politikai lapoknál dolgozókat, hisz nem alaptalanul tarottak "tavaszi nagytakarítástól". Fenyegetett a megszűnt egypárti irányítás felváltása valami másfajta pártpolitikai befolyással, vagy legalábbis jó néhány politikus nyilatkozata erre engedett következtetni. Mivel a rendszer ugyan megbukott, de csodák csodájára a rendszer keretén belül kifejlődött politikai lapok nem, a gazdasági kényszer nem tüntette el ezeket a sajtópiacról. Világossá vált, hogy a szerkesztőségekre gyakorló politikai befolyás összefügg a kiadó vállalatok tulajdoni helyzetével, de erre nemcsak a politikusok jöttek rá, hanem az egyes szerkesztőségekben dolgozó újságírók is.

A szerkesztőségek először - némi keresztapai segédlettel - a lapgazdától szabadultak meg, így vált le például a Népszabadság az MSZMP-ről, a Magyar Nemzet a Hazafias Népfrontról, a Magyar Hírlap a kormányról. Ezután, látva kiadóik csőddel fenyegető anyagi helyzetét, s több mint bizonytalan jövőjét, a szerkesztőségek maguk kezdtek új tulajdonost keresni, maguk kezdeményezték a privatizációt. Az új tulajdonos keresésénél két okból is célszerűnek látszott a külföldi tőke felé fordulni. A hazai potenciális tőkéstársaknak, tulajdonosoknak garancia egy nagy külföldi kiadó betársulása, hisz ha egy Murdoch vagy egy Maxwell ígéri, hogy nyereséges lesz az addig veszteséget veszteségre halmozó lap, rögtön kevesebb a kétely. A magyar tulajdonosok számára elfogadható, ha a managementért a külföldi tőkéstárs felel, hisz vélelmezhetően ért hozzá, s elvégzi a "piszkos munkát" (elbocsátások) is. A másik ok viszont már nem üzleti, hanem egyértelműen politikai. Lehet gyanakodni ugyan, amikor a tulajdonosok szerkesztőségi autonómiát ígérnek, de akkor talán kevésbé, ha a tulajdonosok között jelentős, ám nem többségi részesedésű külföldi is van. Tessék avagy sem, de a mai magyar politikai helyzetben nagyobb az ilyen ígéret hitele mind a szerkesztőség falain belül, mind azokon kívül.

A jogi szabályozás feladatai

A médiapiac jogi szabályozásának elvileg olyannak kell lennie, hogy az információk szabad áramlása megvalósulhasson. Ez olyan társadalmi érték, ami a demokratikus hatalomgyakorlás nélkülözhetetlen feltétele. Ezt kell kiinduló alapul venni, amikor a külföldi tőke médiapiaci jelenlétét szabályozni kívánjuk.

A médiapiac, hasonlóan sok más piachoz, csak akkor működik hatékonyan, ha szervezeti koncentráltsága nem túl nagy. Éppen ezért - hasonlóan más országok gyakorlatához - törvényi garanciákkal meg kell akadályozni ilyen szervezeti monopóliumok kialakítását. Nagy-Britanniában például olyan lapfelvásárláshoz, amelyben az érintett lapok összpéldányszáma meghaladja a napi ötszázezret, hatósági jóváhagyás kell. Nálunk sem célszerű megengedni, hogy akár egy belföldi, akár egy külföldi kiadó monopolhelyzetre tegyen szert. Ebben az értelemben elgondolkodtató az Axel Springer-Budapest Kft. ez év áprilisában végrehajtott közismert akciója, amely semmilyen jogot nem sértett ugyan, de előrevetíti nemkívánatos monopolhelyzet kialakulásának lehetőségét.

Különösen veszélyezteti az információk szabad áramlását a különböző közlési eszközök (lapok, rádió és televíziócsatornák stb.) kereszttulajdonlása, az úgynevezett keresztkoncentáricó. A nemzetközi gyakorlatnak megfelelően részint a ma még hiányzó médiatörvényben, részint a versenytörvényben kell garanciákat teremteni a szervezeti monopóliumok kialakulásának megelőzésére, s ezen belül külön ki kell térni a külföldi tőke tulajdoni részesedésének mértékére.

Dr. Kindler József

Vállalatpolitikai és stratégiai döntések előkészítése a részvételi elv érvényesítésével

A vállalatpolitikai és -stratégiai döntések megvalósítása során az eredeti elgondolások megváltoznak, de nem ritkán az is előfordul, hogy egyáltalán nem is valósulnak meg. Az eredeti koncepció bizonyos mértékű változását az előre nem látható események következményeként a megvalósítás során természetesnek tarthatjuk, de a teljes megvalósítási kudarc nyilvánvalóan olyan mértékű bizonytalanságot visz az adott szervezet életébe és működésmódjába, ami piaci viszonyok között a szervezet fennmaradását, továbbélését is súlyosan veszélyezteti.

Miképpen lehet vajon a sikeres megvalósítás valószínűségét növelni? A klasszikus döntéselméleti felfogás szerint a döntési folyamat befejeződik a döntés aktusával, vagyis az alternatívák közötti választással. Ebben a felfogásban tehát a választott alternatíva tényleges megvalósítása nem része a döntési folyamatnak és így természetesen a döntéselőkészítés során sem kell figyelembe venni a megvalósítás, illetve megvalósíthatóság szempontjait. Csakhogy ezzel a döntés mintegy öncélúvá válik, hisz a problémamegoldás szolgálatában áll (Kindler, 1988). Ennek pedig a tényleges gyakorlati megvalósítás is része. Teljes mértékben egyetérthetünk azonban a megvalósítási problémakör egyik első vizsgálójának Archibald 1970-ben tett megállapításával: "És miután egy politika nem jobb, mint megvalósítása, ez azt jelenti, hogy az elemzőknek figyelmet kell fordítaniok egy politikai alternatívának a végrehajtás szintjén történő keresztülvihetőségére, a legfelsőbb szintű döntéshozók által történő elfogadhatósága mellett". Ugyancsak a forrásként idézett "A rendszerelemzések kézikönyvében" olvashatjuk, hogy "a megvalósítással foglalkozó legkorábbi tanulmányok retrospektív jellegűek voltak és sokkal több leírást, mint előírást tartalmaztak... (Wolf, 1979) a társadalmi döntések megvalósításában fellelhető hiányosságok okát a nempiaci szervezetek előre látható gyengeségében látja, ezek közé sorolva a kormányt is".

A magyar szakirodalomban megjelenő közlemények közül érdemes kiemelni a megjelenése idején - 1983-ban - még időszerűtlen, ma már azonban nagyon is aktuális OMFB tanulmányt a gazdasági döntések hazai gyakorlatában alkalmazott korszerű döntéselőkészítési módszerek tapasztalatairól. Ebben rámutatnak az alkalmazások sikerességét befolyásoló tényezőkre, melyek ugyan konkrét tartalmukat illetően a korszerű döntéselőkészítési módszerekre vonatkoznak, de lényegüket tekintve érvényesek az alkalmazási problémák szélesebb körére is, beleértve a vállalatpolitikai és -stratégiai tervek megvalósítási kérdéseit is. Amennyiben a megvalósítás-orientált döntési folyamatot többszereplős folyamatnak tekintjük, legalább három szerepcsoportot különböztethetünk meg: a döntéselőkészítők, a döntéshozók, és a döntések megvalósítóinak szereplőit. (Ezek az elhatárolások élesek, fedik egymást a tényleges személyi hozzárendelésekben, de a tényleges döntési folyamatokban kétséget kizáróan léteznek, mint szerepek.) A megvalósítás alapvető problémája abból származik, hogy az esetek többségében a döntéshozók és a döntések megvalósítói nem azonosak. A döntések meghozatala a teljes szervezeti rendszer egyik

alrendszeréhez, a vezetői alrendszerhez rendelt. A megvalósítás azonban a teljes szervezet közreműködését igényli. Ha figyelembe vesszük, hogy a vállalati szervezetek nem homogének, hanem ebben különféle nyílt vagy rejtett érdek- és értékcsoportok léteznek (melyek egymáshoz viszonyított hatalmi ereje és távolsága különböző), akkor teljesen nyilvánvaló, hogy bizonyos döntési alternatívák azért nem valósíthatók meg, mert bizonyos csoportok ezeket ellenzik. Az ilyen jellegű szempontok elemzését és figyelembevételét nevezik a politikai megvalósíthatóság (political feasibility) vizsgálatának (Dror, 1968). A megvalósításban résztvevő nyílt vagy rejtett csoportok szerepe igen fontos. A szakirodalom ezeket a csoportokat - melyek voltaképpen a megvalósítási döntések döntéshozói (sokszor a "tegyem" - "ne tegyem" kétalternatívás helyzetekben), másodlagos döntéshozóknak nevezi.

Ahhoz tehát, hogy az elsődleges döntéshozók által választott alternatíva az előbb említett politikai megvalósíthatóság értelmében megvalósítható legyen, a döntéssel járó előnyöknek és hátrányoknak oly módon kell megoszlani a különböző csoportok között, hogy ez tükrözze a csoportok súlyát és erejét. Eme meggondolás alapján fogalmazta meg Starling azt az elvet, mely szerint a sikeres megvalósítás szempontjából a választott alternatívának elfogadhatónak kell lenni a legbefolyásosabb érdek- illetve értékcsoport számára, a többiek erős ellenzése nélkül. Belátható, hogy a Starling-elv a megvalósítást befolyásolni kívánók számára mind pozitív, mind pedig negatív értelemben taktikai útmutatást is jelent. Fontosabb azonban az, hogy a megvalósítás sikerességének, illetve a sikeres megvalósítás valószínűségének növelésére milyen elvi és gyakorlati módszerek és eszközök állnak rendelkezésünkre.

A megvalósítási probléma megoldásának kulcsa a részvételi elv (participációs) érvényesítése a döntési folyamatban, beleértve ennek döntéselőkészítési fázisát is. Naisbitt nagysikerű könyvében - Megatrendek - olvashatjuk: "a döntések által érintetteknek részt kell venniük ezek megszületésében" (Naisbitt, 1987). A döntéselőkészítés fázisát tekinte ez azt jelenti, hogy a megvalósítást befolyásoló tényezőket már ebben a fázisban figyelembe kell venni, mégpedig a megvalósításban érintett valamennyi érdek- és értékcsoport bevonásával. Módszertanilag ez egyrészt a megvalósítási szempontok feltárását és számbavételét, másrészt e szempontok érvényesítését jelenti.

A megvalósítást befolyásoló szempontokat bőségesen tárgyalja az idevágó szakirodalom. Az evalvációkutatás (evaluation research) megvalósítás-orientált irányzata a befolyásoló tényezőket nyolc főfaktorban foglalja össze. A Davis és Salasin által kidolgozott módszer és eljárás magyar adaptációja - a hozzá tartozó számítógépes programmal együtt - elkészült.

A módszer alapja egy olyan kérdőív, amelyet mintavételes alapon lényegében az egész szervezet valamennyi befolyást gyakorló csoportjával kitöltetünk, majd a kérdőíveket az automatikus osztályozás (klaszteranalízis) számítógépes programjával feldolgozzuk. A feldolgozás eredményeként rajzolódnak ki a megvalósítás erős és gyenge pontjai, továbbá az erős és gyenge pontokat képviselő csoportok, melyek éppen a klaszteranalízis logikája alapján nem azonosak - bár olykor egybe is eshetnek - a mintavételes információszerzés alapján szükségképpen előre meghatározott csoportokkal (réteges mintavétel).

Ilyen jellegű döntéselőkészítéssel a megvalósítás során nem érhet senkit váratlan meglepetés, sőt a megvalósítás során előre várható nehézségekre, problémákra előre fel lehet készülni, mind a problémák jellegét, mind pedig a problematikus csoportokat illetően.

A kérdőív összeállításánál a figyelembe veendő szempontok között szükségképpen szerepelni kell az etikai szempontoknak is. Ezek a tudatos megfontolások és döntéselőkészítés szintjén a magyar gyakorlatban ez ideig háttérbe szorultak.

Irodalom

1. A rendszerelemzés kézikönyve (szerk. Moser-Quade) OMFB Statisztikai Kiadó, Budapest, 1986.
2. Kindler József: Döntéselméleti előfeltevések kritikája MTA doktori értekezés, Budapest, 1988.
3. Naisbitt: Megatrendek OMIKK, Budapest, 1987.
4. OMFB 15-8002/I-ET: A korszerű döntéselőkészítési módszerek szerepe a gazdasági döntések hazai gyakorlatában. OMFB, Budapest, 1983.
5. Starling, G.: The politics of economics and public policy Dorsey, Homewood, 1979.

Majoros Andrea

Korszerű termelésirányítási rendszerek és a vállalati kultúra

A hazánkban végbemenő gazdasági változások a külföldi tőke beáramlása mellett fejlett technikák, irányítási módszerek alkalmazását is megkövetelik. Ám ez a gyakorlatban gyakran akadályokba ütközik. Míg a külföldi befektetők rendszerint képesek felbecsülni az anyagi, technikai, infrastrukturális feltételeket, gyakran igen keveset tudnak az emberi, illetve kulturális tényezőkről, s ezek szervezeti lecsapódásáról, a vállalati kultúráról.

A fejlett országoktól való lemaradásunk egyik viszonylag ritkábban emlegetett, de fontos tényezője a termelésirányítási-termelésszervezés. A hiánygazdaság működési sajátosságai egyfelől a technikai lemaradásunkhoz, másfelől oda vezetett, hogy a hazai vállalatoknál alkalmazott eljárások ma alapvető logikájukat tekintve is különböznek a fejlett világban bevált megközelítésektől.

Az MRP (Material Requirements Planning) azaz "Szükséglettervezési" rendszert az USA-ban; a JIT-et (Just-in-Time), az "Éppen időben" módszert Japánban fejlesztették ki és sikerrel alkalmazzák őket világszerte. Holott mindkét módszer magában hordozza a nemzeti kulturális jegyeket, így a sikeres alkalmazás esélye az anyaországokban jóval magasabb.

Egy valamilyen közös céllal létrejött csoport tagjai egy bizonyos idő elteltével fokozatosan megformálják a maguk kultúráját, illetve szubkultúráját, kifejlesztik az egymással szemben alkalmazott normáikat, kölcsönös elvárásaikat, amelyek cselekvéseik során befolyásolják őket (Rüttinger, 1986). A vállalati kultúra tehát olyan belsőleg elfogadott egyéni magatartásformák és normák eredménye, amelyek általában nem tudatosulnak az emberekben. Maga a fogalom nehezen körülírható. Leginkább külső megnyilvánulási formáin keresztül ragadható meg: a vállalati szimbóliumgyűjtemények, ceremóniák, mítoszok összességeként, melyekben a dolgozók és a vezetők legfontosabb értékbeállítódásai és meggyőződései tükröződnek. Egy adott vállalati kultúra hosszú tanulási folyamat során válhat a szervezet tagjainak alapmeggyőződésévé abból a célból, hogy alkalmazkodni tudjon a külső körülményekhez és megvalósítsa a belső integrációt.

Minden formálódó vállalati kultúra számára adottság egyrészt a társadalmi környezet, a nemzeti kultúra, a tradíciók, a viselkedési normák, a társadalmilag elfogadott szabályok sokasága - másrészt a vállalat piaci helyzete és lehetőségei. Ma már elég kevesen vannak, akik ne tulajdonítanának jelentőséget a kulturális különbségek gazdaságra gyakorolt hatásának. A vita inkább akörül van, hogy ez miként mérhető tudományosan.

A keleti kultúrák, így a japán kultúra egyik - európai ember számára - legszembetűnőbb vonása a feudális értékek továbbélése a társadalomban. A család szerepe, az "atyai" jog, a feljebbvaló iránti feltétlen odaadás és az ezért cserébe járó védelem ennek jó példái (Marosi, 1988). A kölcsönös függőség azonban nemcsak a különböző társadalmi szintek között, hanem egyazon csoporton belül is megfigyelhető. A japán emberek földrajzi helyzetükből adódóan szűkös

megélhetési lehetőségeik között erősen egymásra voltak utalva. Ez a szoros egymásra utaltság nagyon erős közösségi értékeket fejlesztett ki. (OMIKK Tanulmány, 1986). A japán és a nyugati humanisztikus irányzatok közötti legfontosabb különbség éppen az, hogy míg a nyugati ember számára az individum áll az értékrend középpontjában, addig a keleti ember számára a közösség jelenti a legfőbb értéket. Ezzel szemben az Amerikai Egyesült Államokról gyakran hangzik el, hogy ez az ország a népek nagy "olvasztótégelye". A nagy lehetőségek hazájába kivándorló emberek elszánt, csak önmagukban bízó emberek voltak, akik számára az elsődleges cél a talpon maradás és a gyors sikerek elérése volt. A liberális gazdaságszemlélet, az individualizmus mellett az oly sokféle embert vonzó országban a másság elismerése is alapértéknek számít. Az NSZK kulturális sajátosságainak behatárolása sokkal nehezebb - sok szempontból a két szélsőségnek számító Japán és USA között lehetne elhelyezni. A német emberekről elsősorban a fegyelmezettségüket, pontosságukat, rendszeretetüket szeretjük emlegetni. A protestantizmus, a német hivatásetika mellett a bürokratizmusra és a militarista hagyományokra kell figyelmet fordítanunk, amikor megkíséreljük a miértek megválaszolását. Az első világháború után a német társadalom hozzákezd az újjáépítéshez és Japánhoz hasonlóan felismeri az oktatás és a K+F fontosságát és jelentős összegeket fordítanak a szellemi tőke megerősítésére. A német emberekben, ha nem is olyan mértékben, mint Japánban, de erősen él a tekintélytisztelet. Különösen fontos megemlíteni a német "Sozialmarktwirtschaft" keretei között a szakszervezetek súlyát és a társadalmi kontroll szerepét.

A JIT rendszer alaptulajdonságaiban visszatükrözi a japán nemzeti kultúráról korábban elmondottakat. A szűkös anyagi erőforrásokkal rendelkező országnak takarékos, alacsony készletekkel működő rendszerre van szüksége. A rendszer lényege ugyanis az, hogy a kereslet megjelenésének időpontjában a kereslet mennyiségének és minőségi igényeinek megfelelő termékeket gyártják le - vagyis az adott műveletben termelt mennyiséget a következő művelet anyag- és alkatrész-szükséglete határozza meg. Az adott műveletben mindig csak kis mennyiséget termelnek (egydarabos gyártás). (Sz.Kis, 1986).

A termelésirányítás közvetlenül a végső összeszerelés fázisában avatkozik be a munkafolyamatba; a termelési folyamatot innen vezérlik.

A beavatkozás lényege, hogy közlik az összeszerelő műhellyel, hogy adott napon milyen mennyiségű, összetételű és milyen minőségi kondíciókkal rendelkező terméknek kell lekerülnie a gyártószalagról. A végső összeszerelő fázis igényeiből azután visszafelé meghatározzák a végtermék alkatrész- és anyagszükségletei alapján a megelőző fázisok igényeit. Röviden ez a "szívásos" termelésirányítás lényege. (Chikán, 1984; Sz.Kis, 1986; Schonberger, 1982). Az automatikus leállítás elve (a hibás termék továbbjutását megakadályozandó), a percre pontosan működő beszállítói rendszer és a TQC (Total Quality Control) fegyelmet, pontosságot, takarékosságot követelnek az emberektől. A szoros egymásrautaltságban közös az érdekeltség a minőségi munkában.

Az MRP (Material Requirement Planning) azaz szükséglettervezési rendszer amerikai megváltozott piaci körülmények között mind az amerikai, mind a japán gazdasági szakemberek belátták azt, hogy a rugalmasság, a gyors alkalmazkodóképesség megőrzése érdekében a megnövekedett készletállomány leszorítására van szükség. Az USA-szakemberek eltérő logika alapján, fejlett matematikai, optimalizálásra

épülő eljárásokat dolgoztak ki a termelés racionalizására és a hatékony erőforráskihasználás megvalósítására (Chikán, 1984). Ezek a többszintű hierarchikus termeléstervezési modellek olyan nagy tömegű, több irányítási szintet átfogó adat feldolgozását követelték meg, amelyek számítógépek nélkül lehetetlenné tették a módszerek gyakorlati alkalmazását. A számítógépek elterjedésével lehetővé vált, hogy az addig meglehetősen hosszú időt igénylő koordinációs folyamatokat egy integrált adatbázis segítségével leegyszerűsítsék, és lehetővé tegyék a gyors alkalmazkodást a környezeti feltételekhez.

Az MRP alapja a várható kereslet alapján pontosan megtervezett késztermékmennyiség.

Az MRP alaplogikája a következő: először feltérképezik, hogy mekkora a termék iránti kereslet a piacon és a termelési vezérprogramban meghatározzák, hogy az adott termelési periódusban (tervezési horizont) mennyi végterméket kell előállítani. Az így megállapított bruttó igényből azután a készletekre vonatkozó adatállomány (már megrendelt és visszaigazolt szállítások), az anyagárjegyzék, a szintkódok (a 0. szintű késztermékek milyen 1., 2. és 3. szintű termékösszetevőkből állnak) és az utánpótlási idő alapján az MRP programrendszer segítségével elvégzik a nettó igényekre vonatkozó számításokat, a termelési program lebontását adott termelési szintekre és a szükségletek ütemezését (Vastag, 1986). Cél, hogy úgy kalkulálja a komponensekkel való gazdálkodást, hogy mind a hiányt, mind a felesleges készleteket elkerülje. A szükségletekben történt változásokat folyamatosan vagy időperiódusonként viszik be a rendszerbe. (Mindkettőnek megvan az előnye és a hátránya.)

Minden új módszer, így a fent leírt termelésirányítási rendszerek bevezetésére is készülnek tervek. A bevezetés lépcsőfokai között mindig az első helyre kerül a lehetőségek felmérése a vállalatnál. Ehhez szükség van a vállalat konkrét helyzetének alapos elemzésére (a piaci pozíció, a szervezeti struktúra, a vezető-beosztott viszony, a munkamorál). A JIT és az MRP alkalmazása esetén vajon milyen jelenségekre kell koncentrálni a lehetőségek felmérése és a tervek elkészítése szintjén? Míg azonban a japánok e cél érdekében az emberi tényezőkre, az informális csatornákra, a munkafolyamatok áttekinthetőségére jobban támaszkodnak, addig az amerikaiak a formális csatornákon futó, pontos, többszintű adatok elemzésében hisznek. Ez alapján a JIT bevezetése esetén szükségesnek látszik a kollektív szellem erősítése nemcsak az USA-ban, hanem az NSZK-ban is, ahol a kollektivitás erősebb ugyan, de inkább társadalmi szinten érvényesül (a szakszervezetek és az erős társadalmi kontroll szerepére gongolok), mint az "együtt munkálkodás" szintjén. Külön figyelmet kell szentelni az informális csatornák kiépítésének, ami azonban direkt eszközökkel nem, csupán a szemlélet (a vállalati kultúra) megváltoztatásával, a bizalom erősítésével lehetséges. Ez talán a német emberek formalizáltabb kapcsolatrendszerében nehezebb. A fegyelem, a precizitás, a minőségellenőrzés és a takarékosság fontosságára pedig inkább az USA-ban kell súlyt fektetni.

Az egyik talán legtöbb erőfeszítést igénylő változtatás - mivel túlnyúlik a vállalat keretein - a beszállítói rendszer japán módra történő kiépítése, mivel ez az igen erős kölcsönös függőség és bizalom szokatlan a nyugati vállalati kultúrában. A kiterjedt számítógépes adatbázison alapuló termelésirányítási rendszer alkalmazhatóságánál sokkal kisebb ellenállást kell legyőzni, mint a JIT esetében. Az utóbbi

évtizedekben rohamosan terjedtek a számítógépek, ezekben az országokban az emberek már megbíznak bennük, megtanulták alkalmazásukat. Konkrét esetben azonban nehézséget jelent egy olyan integrált adatbázis felépítése, a hozzá kapcsolódó információs csatornákkal együtt, amely elengedhetetlenül szükséges az NRP rendszer sikeres működéséhez, Az amerikai és német vállalatokban dolgozó szakemberekre jellemző funkcionális szakosodás jó személyi alapot jelent az MRP módszereinek bevezetésére, hiszen szükség van a jó elemzőképességű szakemberekre. Nyilvánvaló, hogy az MRP közel áll a németekhez, a japán vállalatok pedig, mivel sok szempontból jobb eredményeket felmutató rendszerrel (TQC, null-készlet) dolgoznak, csak az MRP bizonyos elemeinek átvételében érdekeltek.

A hazai gyakorlatot figyelve, a minőség, a fegyelem, a takarékosság, a kollektív munka, a kollektív és személyi felelősség, a számítógépek használata és az azokon végzett elemzések szakértelemmel történő alkalmazása a döntéshozatalban mind-mind olyan pontok, ahol érdemi változásokva van szükség. Ezen változások a környezeti feltételek hatására, az azokat felfogó és a vállalati kultúrát átalakító - vezetői magatartás esetén mehetnek végbe.

Irodalom

1. Rüttinger, Rolf: Unternehmenskultur, Elon Verlag Düsseldorf-München, 1986.
2. Japán kihívás hatása az amerikai vállalatvezetési gyakorlatra. Tanulmány, OMIKK Műszaki Információs Iroda, 1986.
3. Sz. Kiss László: A JIT elven alapuló termelésirányítási és készletgazdálkodási rendszerek, Kézirat, 1986.
4. Chikán Attila: A vállalat készletezési politika. KJK, Budapest, 1984.
5. Vastag Gyula: MRP I., Kézirat, 1986.
6. Schonberger, Richard J.: Japanese Manufacturing Techniques, Callier Macmillan Publishers, London, 1982.

Mucsi Barnabás

A termelési szerkezetváltozás gazdaságossági vizsgálatának költséginformációs igényei

A termelési szerkezetváltás, szerkezetmódosítás a mikro- és makrokörnyezeti hatásokat egyaránt figyelembe vevő, stratégiai döntési folyamat eredménye. E problémának egyetlen oldalát, a költség- és eredményviszonyok elemzését ragadom ki az előadásomban, amely a döntési szituáció számszerűsíthető tényezőinek vizsgálatával járul hozzá a végső döntés kialakításához. A költség- és eredményviszonyok csak egyik részmozzanatát képezik a figyelembe veendő szempontoknak. Az itt feltárt összefüggések alkalmasak arra, hogy bizonyos körülményekre és korlátokra felhívják a döntéshozó figyelmét, és további vizsgálatokra inspirálhatnak.

A kialakitott elemzési modell konkrét vállalati tapasztalatok általánosításaként született, és bizonyos döntési problémák kezelésére alkalmas, számítástechnikailag jól kezelhető.

A döntési szituáció

Ha egy már működő vállalkozást, vállalatot tekintünk kiindulási helyzetnek, a termelési szerkezet módosítására irányuló döntések szempontjából - a döntés további implikációit tekintve - két alaphelyzetet érdemes megkülönböztetni:

1. Amikor a termelési szerkezetet úgy módosítjuk, hogy nem történik kapacitásbővítés.

2. Új termelési kapacitások kiépítésével és új termékek beléptetésével és a korábbi termékek termelésének csökkentésével kíséreljük meg a vállalati jövedelemtermelő képességet növelni vagy fenntartani.

Világos, hogy eltérő lesz a gazdaságosság megítélésének a döntési kritériuma. Míg az első esetben elegendő a termékek jövedelemtermelő képességének, bonitási sorrendjének a meghatározása alapján dönteni, a második esetben a megítélés bonyolultabbá válik a kölcsönös függőségek, a megszüntetett termelés költségviselő képességének, a visszamaradó költségeknek az új termelésre történő szétterítése miatt.

A fedezeti elvre épülő gazdaságossági megfontolások rövid távon jó alapot adnak az első probléma megoldására, számos módszer ismert a termékrangsorolási kérdések kezelésére.

A másodikként említett alaphelyzetnek sajátos esete, amikor a már meglévő termékektől nem gyökeresen eltérő új termékek beléptetéséről van szó, hanem a termelési vertikum bővitésével kívánjuk a termékszerkezetet módosítani. Ez azzal jár, hogy a piacon a korábbi vevőinkkel vagy szállítóinkkal kerülünk versenyhelyzetbe, de a piac részbeni ismerete több sikerrel kecsegtet, mint egy teljesen új termékpiacra történő belépés.

Az alapvető problémát itt az jelenti, hogy az adott helyzet tőkemegtérülési számítások (beruházásgazdaságossági) elvégzését igényelné. A gazdálkodás jelenlegi helyzete; az inflációs nyomás, a beszerzési és értékesítési piacok bizonytalansága stb. azonban rendkívül leszűkíti a döntési időhorizontot, ugyanakkor a

tőkeinvesztició megtérülési követelménye kényszeríti a rövid távon megtehető cselekvési lehetőségek kutatását.

Az időhorizont beszűkülése miatt tehát a tőkemegtérülés teljes számbavételi nehézségeit áthidaló módszert kell keresnünk, amely rámutat a döntés kritikus pontjaira, ugyanakkor nem igényli a ráfordítások és eredmények hosszú távú, teljes körű számbavételét. E rövid távú megfontolásokra építő módszer tehát már ezért sem helyettesítheti a döntési helyzet sokoldalú értékelését.

Ilyenkor kétirányú vizsgálatok végzése indokolt. Egyrészt azt szükséges tisztázni, hogy a fedezet tömegének mint az eredmény egyik meghatározó elemének a változása eltérő ár- és költségalakulások feltételezése mellett hogyan módosul.

A vizsgálatok másik iránya a fel nem osztott költségekben bekövetkező változások előrejelzése lehet. A fedezettömeg és a FNOK együttes figyelembevételével juthatunk el a kalkulálható eredmény meghatározásáig, amellyel végső soron minősíthetjük a döntés gazdaságosságát.

Kiinduló helyzetként azt tételezzük fel, hogy a vállalat rendelkezik egy megvalósítható, keresleti oldalról realizálható BÁZIS TERMELÉSI TERVVEL leírható termelési szerkezettel. Ez feltétele a reális döntési szituációnak.

A számításba jöhető döntési változatot ehhez az alaphelyzethez képest minősítjük. Ez azt jelenti, hogy első lépésben a reálisan megvalósítható termelési szerkezetből kell levezetnünk azt a bázisnak tekinthető fedezettömeget, amelyhez a módosított termelési szerkezet fedezettömegét fogjuk hasonlítani.

A modell összefüggéseit az alábbi függvények és egyenlőségek fejezik ki:

$$FE(a_j) = (a_j p_i x_i - a_j c_{ik} x_i) \quad (1)$$

$$FM(a_j) = (a_j p_i q_i - a_j c_{ik} q_i) \quad (2)$$

$$FK(a_j) = (a_j p_i y_i - a_j c_{ik} y_i) \quad (3)$$

$$FU(a_j) = (a_j p_i z_i - a_j c_{ik} z_i) \quad (4)$$

$$\bar{X} = x_i + y_i \quad (5)$$

$$\bar{Q} = x_i - y_i + z_i \quad (6)$$

$$FE(a_j) - FM(a_j) = FK(a_j) - FU(a_j) \quad (7)$$

ahol:

$FE(a_j)$ = a megvalósíthatónak tartott bázis termelési terv fedezettömege

$FM(a_j)$ = a megváltoztatott termelési szerkezetnek megfelelő termelési terv fedezettömege

$FK(a_j)$ = a megvalósítható programból elhagyott termelés fedezettömege

$FU(a_j)$ = a gyártani kívánt új termékek termelésének fedezettömege

$i = 1,2,3,\ldots,n$ a vállalat által értékesítésre kerülő termékek, amelyeknek piaci ára van és szerepelnek a reálisan megvalósítható bázisprogramban
$l = 1,2,3,\ldots,p$ a korábban nem gyártott termékek
$k = 1,2,3,\ldots,s$ a termék előállításával kapcsolatban felmerült lineárisan változó költségfajták száma
a_j = a költség és ár mellé rendelt paraméter, amely az ár- illetve költségváltozás j-edik feltétel melletti értékét fejezi ki
$j = 1,2,\ldots,r$ feltételek száma

$\bar{X}$ = megvalósítható bázis termelés vektora amely az $i=1,2,3,\ldots,n$ terméket tartalmazza

$\bar{Q}$ = módosított termelési terv vektora

c_{ik} és c_{lk} = az i-edik, illetve l-edik

termékhez szükséges k-adik fajta fajlagos költségráfordítás
p_i = az i-edik, illetve l-edik termékek ára

Mint látjuk, a modell a fedezetszámítás eredményeit két síkon vizsgálja. Egyik oldalról a fedezet tömegének a változását, mint a realizálható termelési terv és a módosított termelési terv különbségét vezeti le. Másik oldalról a fedezet tömegének a változását mint a bázistervből kiesett termelés fedezetének és az ennek helyébe lépő új termékek termelésével realizált többletfedezet különbségét határozza meg. Ezt fejezi ki a (7) sz. egyenlőség.

Ha az (1)-(4) egyenletek $a_j = 1$ paraméter melletti számításait összevetjük egy a lehetségesnek tartott $a_j>1$ melletti számítási eredményekkel, akkor kimutathatjuk, hogy az adott ártényezőre vagy költségtípusra vonatkozó feltételezés hogyan érinti a fedezettömegek változását.
A fedezettömegeket jelölje:

C_j = a bázisnak tekintett termelési terv fedezettömege

C_j'= a bázisnak tekintett termelési terv fedezettömegének a változása valamely ár- vagy költségfajta változása miatt

K_j = a módosított termelési terv fedezete K' = a módosított fedezetében valamely ár- vagy költségelem változásának a hatása

B_j = a bázisnak tekintett termelési tervből kihagyott termelés fedezettömege

E_j = az új termékek gyártásával realizált fedezettömeg

E_j'= az E-ben az ár- vagy költségváltozás miatti hatás

B_j'= a B-ben az ár- vagy költségváltozás miatti hatás
$j = 0$ az ár- vagy költségváltozás nélkül számolt fedezettömeg
$j = 1$ valamely ár vagy költség változása mellett számolt fedezet

$$C_0 - K_0 = B_0 - E_0$$

És minden fedezetre igaz:

$$C_0 = C_1 + C'_1$$

Így:

$$(C_1 + C'_1) - (K_1 + K'_1) = (B_1 + B'_1) - (E_1 + E'_1) \qquad (8)$$

Az összefüggések bemutatására tekintsük az alábbi példát:

Tételezzük fel, hogy bizonyos, az alacsonyabb vertikumba tartozó részegység saját gyártását tervezzük. A részegység jelenlegi ára mellett, a legkedvezőtlenebb végtermékek előállítását csökkentve a fedezettömegek

	Fedezet tömege
Eredeti terv:	2906 MFt
Módosított terv:	1701 MFt
Kiesett termékek:	1364 MFt
Új gyártás:	202 MFt

A fedezet tömege tehát 1164 millió forinttal csökkent.

Mi történik akkor azonban, ha az adott részegység árának 10 százalékos növekedése várható

	Fedezet tömege	Fedezet tömeg változás
Eredeti terv:	2388 MFt	-517
Módosított terv:	1691 MFt	-50
Kiesett termékek:	1127 MFt	-239
Új gyártás:	429 MFt	+227

Irjuk fel a (8) alatti egyenlőséget:

(2388+517)-(1691+50)=(1127+239)-(429-227)

A fedezet tömegének a csökkenése ez esetben
2388-1691=695 MFt.

Tehát látható, hogy a 10 százalékos árnövekedés feltételezése lényegesen befolyásolta a fedezetcsökkenést, és az is látható, hogy ez a feltételezés hogyan hatott a különböző fedezettömegekre (a bázis tervben a csökkenés 517 MFt ugyanakkor a módosított termelésben csak 50 MFt. A kiesett termékekkel kevesebb fedezetet vesztünk, de az új gyártással jelentősen megnő a realizálható fedezet.

A modell segítségével tehát az egyes ár- és költségtényezők súlyát tudjuk vizsgálni a végső eredményben. Tekintve, hogy a modellben lineáris összefüggések érvényesülnek, az egyes költségelemek hatása addicionális és lehetséges megvalósítási tartományban lineárisan extrapolálhatók. Ez egyben lehetőséget ad eltérő ár- és költségfeltevés kombinációk hatásának elemzésére.

Fenti példánkon a részegység ár 1%-os növekedése

$$\frac{(1164-695)/10}{1164} = 0.04029 \text{ azaz } 4.02\ \%\text{-kal}$$

csökkenti az árnövekedés ; feltételezése nélkül számított fedezetkiesést, így a 100/4.02=24.8%-os árnövekedés mellett a módosított terven realizált fedezet megegyezik a bázisterven realizált fedezettömeggel.

Sajátos problémát vet fel az új termékek árának kérdése. Mint mondottuk, olyan esetről van szó, ahol a termelésbe kerülő új termékek vertikálisan kapcsolódnak a korábbi termelési szerkezethez. Ezért az új termékek áraként a beszállító által adott ajánlati árat vagy a vevő által érvényesített piaci árat (illetve ennek várható értékét) kell alkalmazni. Természetesen több információnk van akkor, ha a termelési vertikumot lefelé kívánjuk bővíteni, mert közvetlenül tapasztalhatjuk a beszállító ártörekvését. De ekkor is figyelembe kell venni, hogy a beszállító ártörekvése mennyiben függ össze az adott részegység előállításához szükséges inputok árváltozásaival. A vertikum felfelé történő kiterjesztésekor a nehézséget az okozhatja, hogy a vertikum magasabb részéhez kapcsolódó beszerzési piacról kevés az információnk, esetleg olyan beszerzési piacokra kell belépni, amelyekről nincsenek tapasztalataink és az itt kialakult árviszonyokat kevésbé ismerjük.

A számítások során különféle megfontolás tárgyát képezi, hogy milyen lineáris költségeket különböztessünk meg. Bizonyos esetekben indokolt lehet egyes anyagcsoportok kiemelése, különösen akkor ha a fajlagos anyagfelhasználás szempontjából egyes anyagféleségek mind az új, mind a régi termelési szerkezetben jelentős súlyt képviselnek. Indokolja ezt az is, hogy anyagcsoportokra vonatkozólag a beszerzési és ártárgyalási tapasztalatok alapján reálisabban tudunk információkat gyűjteni, mint ha az anyagköltséget differenciálatlanul, egyetlen tételként kezeljük. A differenciáltabb kezelést természetesen a költségek egyéb fajtáira is lehet alkalmazni.

A gazdaságosság minimuma

Ahhoz, hogy megadjuk a döntés gazdaságosságának minimumkövetelményét, röviden ki kell térni a költségek és nyereség közötti összefüggésre.

A fedezeti számítás a költségek és a termelés volumene között - adott kapacitáshatárok mellett - lineáris kapcsolatot feltételez. A termelés volumenváltozás hatása a termékegységre jutó fix költségben jelenik meg. A kapacitás bizonyos határáig a fix költség termékegységre eső hányada egyre kisebb mértékű. Bizonyos kapacitáshatárt elérve, a szűk keresztmetszet feloldása a termékegységre jutú fix költségek ugrásszerű növekedését váltja ki.

Mi történik, ha a termelési volumen csökken? A realizált nyereség csökkenése három részre bontható:

- Egyrészt a termelési volumen csökkenés miatt csökken az árbevétel, így az abban realizált nyereségtartalom is.
- Másrészt az alacsonyabb szintű termelés miatt a termékegységre jutó fix költség nő, így a nyereséghányad csökken.

Harmadrészt a megszüntetett termelésben feleslegessé vált gyártóeszközök, berendezések, ki nem használható kapacitások miatt

bizonyos költségek terhelik az új termelési szerkezetet, amely további nyereségcsökkenést jelent.

Azaz a termelési volumen adott szintről történő csökkenésekor három hatással kell számolnunk:

1. Az árbevételkiesés miatti keresetkieséssel.

2. A kisebb termelési volumen miatt a termékegységre jutó állandó költséghányad növekedéséből következő nyereség csökkenésével.

3. Az állandó költség fennmaradása miatti nyereségkieséssel.

Ahhoz, hogy a termelési volumen csökkenésekor a vállalati nyereség ne csökkenjen, a termeléscsökkenést ellensúlyozó új termelés eredményének ezt a nyereségcsökkentést kell kompenzálnia. Amennyiben az értékesíthető mennyiség csökkenése mindenképpen bekövetkezik, akkor az új termeléstől minimálisan a 2-3. hatás kompenzálását várhatjuk el.

A nyereségnek mint végső döntési kritériumnak a meghatározásakor a fedezetszámítás során két alapvető probléma merül fel. Az egyik, hogy a fix költség feltételezése csak rövid távon értelmezhető. Egyrészt a berendezések pótlásának, meghibásodásának, üzemeltetésének költségei nem függetlenek a kihasználtságtól, tehát a termelés volumenétől. E mellett, különösen a gazdálkodás mai feltételei mellett a klasszikus értelemben fix költségnek tekinthető üzemfenntartási költségekben is megjelenik az infláció hatása. A másik probléma, hogy a fedezeti elv gyakorlati alkalmazásakor a fix költséget azonosítják a fel nem osztott költség kategóriájával. Ez a leegyszerűsítés tovább torzítja a számított nyereséget. E problémák kiküszöbölése érdekében meg kell kísérelni a valós fix költségek és ezzel a tényleges eredmény jobb közelítését.

A feladat tehát kettős, egyrészt a fel nem osztott költségekből kiindulva a tényleges fix költségek becslése, másrészt a tervezett gyártás miatt fellépő hosszú távú állandó költség - számvitelileg részben tehát a fel nem osztott költségek - jövőbeni nagyságára vonatkozó becslés.

A fel nem osztott költségek közelítése az állandó költségekhez

A fel nem osztott költségek (FNOK) pontosítása érdekében az egyes elemeket kiemelve, a lehetséges költségfelmerülési helyek szakembereitől becslést kérünk arra, hogy a termelés meghatározott változása milyen mértékű költségváltozással járna. Ezek alapján a termelésváltozás meghatározott mértékéhez a FNOK-ekbe sorolt költségcsoportokra különböző paramétereket rendelünk. Ezzel egy olyan korrigált FNOK-et hozunk létre, amely közelebb áll a valós állandó költségekhez és támpontot jelenthet a nyereség reálisabb megítéléséhez.

A fel nem osztott költségekből analitikusan is lehetne származtatni a volumennel változó költségeket, de az összehasonlíthatóság biztosítása ezt rendkívül nehézkessé teszi.

A költségek egy része közvetlenül a régi termékek gyártásának megszűnése és az újak belépése miatt merül fel. E tételeket közvetlenül számba vehetjük és a fent említett becsült - ezeket nem tartalmazó - fel nem osztott költséget tovább módosíthatjuk. Anélkül, hogy itt most ezzel részletesen foglalkoznánk, az alábbi költségek közvetlen számbavétele tűnik indokoltnak:

- a készletfelhalmozás mértékének változása miatti költségváltozás,

- a készlettartás költségeinek változása,
- logisztikai költségek változása.

Az új termékek belépése miatt fellépő költségek:

- az új gyártmánnyal kapcsolatos készletfelhalmozás költségei,
- az új gyártmánnyal kapcsolatos készlettartás költségei,
- az új gyártás tőkeköltségei,
- felszerszámozás költségei.

Ami itt különösen figyelemre méltó, hogy a készletszerkezet és a logisztikai (anyagmozgatás, külső és belső szállítás, anyagelőkészítés, minőségi és mennyiségi átvétel) költségek jelentős mértékben megváltoznak, különösen a vertikum alacsonyabb szintjén levő, nagy részegységek átvételekor.

Mindezen tényezők értékelésével adható meg a szerkezetváltozás megjelenése a nyereségben, és mérlegelhető a döntés hatása.

dr. Selmeci Lajos

A fiókhálózatos vállalati rendszerek kialakulásának és működésének fejlődési irányzatai a belföldi áruforgalomban

Az a nagy társadalmi, gazdasági átalakulás, amely az ipari forradalom kibontakozásával vette kezdetét, gyökeres fordulatot jelentett a belső piac áruforgalma szempontjából is. Az áruk tömege és a fogyasztók száma jelentősen megnőtt, melynek hatására a belkereskedelem, a belföldi áruforgalom szerepe is mind fontosabbá vált. Az egyéni fogyasztást szolgáló korábbi domináns formák fennmaradtak ugyan (piacok, vásárok, házalás stb.), de a tulajdonképpeni modern kereskedelem és ezen belül a nagyméretű vállalati formák, valamint a szakkereskedelem kiépülése jelentette a belkereskedelem fejlődésében az iparosodó társadalom körülményeihez történő alkalmazkodást. Miközben a termelés erőteljesebben fejlődött, a belföldi áruforgalom szervezete és technikája hosszú ideig lényegében változatlan maradt. A nagyipari tömegtermelés, a növekvő bel- és külkereskelmi forgalom, a kialakuló ipari monopóliumok által meghatározott körülményeknek egyre kevésbé felel meg a kiskereskedelem. A nagy- és kiskereskedelem tevékenysége a korszerűtlen működés következtében egyre költségesèbbé vált. A fejlődésben előrelépést jelentő korszerűbb szervezeti formák, már viszonylag korán (a 19. század második harmadától) megjelentek ugyan, de elterjedésük a kereskedelmi forgalomban, csak a társadalmi, gazdasági fejlődés függvényében valósulhatott meg.

A korszerű kereskedelmi formák különböző típusainak közös jellemzője, hogy az új értékesítési technika és technológia rendszerint a kiskereskedelmet folytató kereskedelmi nagyszervezetek kialakulását okozta és e szervezetek tevékenységének keretéül is szolgál. Ezek a szervezetek mindig feltételezik a fejlett technológiát, a hatékonyabb tevékenységet és mindenképpen feltételeznek meghatározott központi irányítást.

Hazánkban a gazdaság és a társadalom gyökeres átalakításának időszakában napirendre kellett tűzni a hatékonyabb szervezeti megoldások alkalmazásával együtt a korábban működő szervezetek átalakítását is. Kérdés csupán az, hogy a hatékony működés és a szervezet formája között milyen összefüggés van, illetve van-e meghatározó összefüggés.

Az elmúlt évtizedek hazai tapasztalata mindenesetre azt bizonyította, hogy a nagy szervezetek működhetnek hatékonyan, de működhetnek veszteségesen is. Amikor tehát a szervezeti átalakulással, foglalkozunk, nem hagyhatjuk figyelmen kívül a hatékonyan működő szervezetek tapasztalatait, de figyelemmel kell kísérnünk más szervezetek működési nehézségeinek befolyásoló tényezőit is. Könnyű ugyanis kijelenteni, hogy a belföldi áruforgalom működésének hatékonyságát csakis a kisméretű szervezetek biztosítják és ennek megfelelően a nagyméretű szervezetek, a központosított rendszerek felbontásával (a kereskedelem privatizációjával) automatikusan megvalósul a hatékony belföldi áruforgalom. A nemzetközi tapasztalatok azt bizonyítják, hogy a korszerű nagyszervezetek működési hatékonysága általában nagyobb, mint a kisméretű egyéni vállalkozásoké, másrészt világszerte, és Európában is észrevehető a kisvállalkozások számának csökkenése a kiskereskedelmi áruforgalomban, a nagyméretű fiókhálózatos vállalkozások javára.

A fiókhálózatos rendszerek jellemzői a belföldi áruforgalomban

A fiókhálózattal rendelkező kereskedelmi vállalatok alapjában a fogyasztási szövetkezetek rendszeréből fejlődtek ki és alkalmazták, illetve továbbfejlesztették azok szervezeti újításait. Az első ilyen rendszerek az 1870-es évektől Angliában, majd a század végétől Németországban és Franciaországban is megjelentek. A századforduló után, de különösen az első világháború befejezésével az ilyen rendszerek száma ugrásszerűen megnövekedett. S e növekedés kisebb visszaesésekkel a második világháború után is folytatódott.

Egy 1986 évi európai felmérés a következő eredményt mutatja:

Egyes vállalati formák részesedése
a kiskereskedelmi forgalomból 1986-ban

Ország	Önálló kiskereskedő	Társult kiskereskedő	Fiókhálózatos	Áruházi nagyváll.	Együtt 3+4	Fogy. szöv.	Csom. küldő	Összesen
	1	2	3	4	5	6	7	8
Egy.Királyság	17,0	17,0	43,6	11,0	54,6	7,0	4,4	100,0
Belgium	60,5	10,5	16,9	8,7	25,6	2,0	1,4	100,0
Dánia	50,3	19,0	12,8	8,2	21,0	9,2	0,5	100,0
Finnország	60,0		3,0	14,5	17,5	22,5	-	100,0
Hollandia	30,0	30,2	30,8	6,1	36,9	2,2	0,7	100,0
NSZK	17,0	35,2	25,8	12,5	38,3	3,0	6,5	100,0
Svédország	63,0		5,8	11,0	16,8	18,2	2,0	100,0
Ausztria	43,0	17,0	8,0	14,0	22,0	8,0	-	100,0

A táblázat szerint a nagyarányú fiókhálózatos szervezetek - a fogyasztási szövetkezetek, az áruházi vállalatok és a csomaküldő szervezetek - csaknem minden országban jelentős szerepet töltenek be a belföldi áruforgalom lebonyolításában. Ha hozzászámítjuk mindehhez az önálló kiskereskedők különböző társulásait (beszerzési, készletezési, értékesítési, piacszervezési stb.) még jobban észrevehető lesz az ún. fiókhálózatos rendszerek dominanciája.

Mi is tulajdonképpen a fiókhálózatos rendszer? Ez a vállalati forma nem más, mint kereskedelmi nagyüzem, melynek központosított szervezete legalább 10, de ennél esetleg sokkal több kiskereskedelmi egységet irányít. Ennek megfelelően a leghatékonyabb értékesítési, beszerzési, készletezési, és gazdálkodási megoldásokat alkalmaz. Felhasználja a nagyméretű szervezetek minden előnyét, elsősorban profitorientált szervezetet épít ki, miközben a piaci viszonyok gyors változásához rugalmasan alkalmazkodik. A rugalmasság oka és

feltétele mindenekelőtt a tőkegazdaság és a tőkének leghatékonyabb üzemeltetésének követelménye. A szervezetek tehát mindenekelőtt profitorientáltak. A profit tömegének növelése érdekében tőkegazdaságuk eredményeként hajlandók korszerű megoldásokat alkalmazni, a fogyasztói érdekeket legmesszebbmenőkig kielégíteni. Ez az a helyzet tehát, amikor a profitérdekeltség közvetlenebbül kapcsolódik a társadalmi érdekekhez. Ezt a kisméretű vállalkozások (tőkeszegény szervezetek) kevéssé, vagy egyáltalán nem képesek számításba venni.

A nagyszervezetek létrejöttéhez és fennmaradásához a belföldi áruforgalomban számos belső és külső feltétel szükséges. Ezek felsorolásszerűen a következők:

- szabad munkaerő és munkaerőpiac,
- megfelelő szabadsággal rendelkező árupiac,
- a központi beavatkozás minimalizálása,
- és (mindenekelőtt) a vállalkozás szabadsága, a vállalkozói magántulajdon.

Mindezekből következik, hogy az ilyen nagyvállalkozások jellemzője:

- a profitorientáció,
- a kockázatvállalási képesség,
- a költségcsökkentési igény (állandó megújulás és a döntések racionalizálása).

Ha e tényezők hiányoznak, akkor az ilyen jellegű szervezet működésének hatékonysága nem megfelelő, az eredményérdekeltség nem működik. Nem vizsgálta eddig senki, hogy az egyébként hatékonyan működő nyugati fiókhálózatos cégek hazai megfelelői, a kiskereskedelmi vállalatok mely okok miatt nem hozták ugyanazt az eredményt, melyet a tőkés cégek elértek és elérnek. A vizsgálat értelemszerűen az előzőekben közölt feltételezésből kellett volna, hogy kiinduljon, ezek a feltételek hazánkban azonban hiányoztak. Értelemszerű ily módon, hogy nem a szervezetet kell felelőssé tenni az eredménytelenségért, hanem a körülményeket, melyek között e szervezetek dolgoztak. Végső soron a szervezet működőképességét bizonyította az a sok hazai vállalat, melyeknek eredményei még a sajátos belső feltételek között is jelentősek voltak.

A fiókhálózatos rendszer működési sajátosságai

A fiókhálózattal rendelkező kereskedelmi cégek üzleteiket, áruházaikat általában közvetlenül irányítják. Az üzletet a vállalat alkalmazottai vezetik és működtetik, az üzemeltetés feltételeit, módszereit a vállalat határozza meg.

A vállalati központok havonta részletes tervet adnak ki az üzletek számára. Ebben meghatározzák a forgalmat, a bevételt, a költségeket. Mintegy 15-20 költségfajtára adnak ki tervszámot (pl. az energiaköltség, a telefonköltség külön-külön tétel a tervben.) Meghatározzák a felhasználható túlórák számát is. A tervet tételesen be kell tartani, illetve végre kell hajtani. A terv teljesítéséről az üzletvezetők havonta beszámolnak, ilyenkor az esetleges eltérésekről magyarázatot kell adni a körzetvezetőnek, s megjelölni mit kívánnak tenni a tervek későbbi betartása érdekében. Átcsoportosítási lehetőség még az egyes költségfajták között sincs.

A hálózatos kereskedelmi cégeknél a közvetlen irányítású üzletekben korlátozott az üzletvezető önállósága. Általában az üzletvezető hatáskörébe tartozik: a beosztott munkatársak irányítása: az értékesítés megszervezése és végrehajtása (a központ által meghatározott értékesítési módszerrel); árurendelés a

központi raktárból; a kirakat, a bolti propaganda; a zavartalan üzemeltetés feltételeinek biztosítása.

Mind az élelmiszer, mind az iparcikk szakmában az a jellemző, hogy az egységek csak a központi raktárból szerezhetnek be árut. Az árulehívás az üzletvezető feladata. A keresletnek megfelelően igényli a szükséges árumennyiséget, figyelembe véve a havi értékesítési tervkötelezettséget. A központosított árubeszerzés ellenére az üzleteket nem kényszerítik meghatározott árucikkek átvételére. Csak olyan árut hív le a vezető, amit értékesíteni tud. Előfordul, hogy bizonyos árucikkek átvételére kötelezik az üzletek vezetőit, ilyenkor azonban az értékesítés kockázata megoszlik az üzletvezető és a központi raktár között.

Az üzletek vezetői maguk adják fel telefonon rendeléseiket a központi raktárnak. A délután feladott rendelést másnap teljesítik. A kiárusításokat, értékesítési akciókat a központ engedélyezi. Általában a központ határozza meg a bevonható cikkek körét is. Az üzletvezetőknek ármegállapítási joguk nincs. A vállalati központ által kialakított áron kötelesek értékesíteni. A bolti munkaerő foglalkoztatásában legfeljebb javaslattevő szerepe van az üzlet vezetőjének. Felvételre is tehet javaslatot, de maga a felvétel, a bérek megállapítása a központ feladata, bár a bérek megállapításához kikérik az üzlet vezetőjének véleményét.

Hazai fogalmaink szerinti anyagi felelősség a nyugati fiókhálózatos vállalatoknál alapjában nincs. A felelősség annyit jelent, hogy a vállalat számon kéri a feladatok végrehajtását, de a hibáknak, mulasztásoknak, hiányoknak nincs közvetlen anyagi kihatása. Az ismételt leltárhiányt előidéző dolgozót leváltják, beosztására alkalmatlannak minősítik. Anyagi, illetve kártérítési felelősséget csak szándékos mulasztás vagy visszaélés esetén alkalmaznak.

Az üzletvezető felelőssége általában kiterjed:

- az árukészletekre, a hiánymentes leltárelszámolásra,
- a beosztottak magatartására, ápoltságára stb.,
- a forgalmi és egyéb tervek teljesítésére,
- az üzemeltetés színvonalára és a vagyonbiztonságra.

Az üzletvezető minősítésénél, bérének megállapításánál figyelembe veszik a leltáreredményeket, az üzemeltetés színvonalát és a tervek teljesítését. A fiókhálózatos kereskedelmi cégek egységeiket általában fogyasztói áron számoltatják el. Erre lehetőséget ad az, hogy az árakat kizárólag a vállalati központok állapítják meg. A bevételeket mindenütt pénztárgéppel ellenőrzik. Az üzleti bevételt naponta be kell fizetni a központ számlájára. Kisebb kiadásokra elszámolási kötelezettséggel visszatarthatnak a napi bevételből, a nagyobb kiadásokat a központ egyenlíti ki.

Áruforgalmi jelentést az üzletek általában nem készítenek, mert az árukat teljesen vagy döntő részben a központi raktárból szállítják, s a vállalati adatfeldolgozó központ készíti el a bolti készletek terhelését. Az üzletek általában csak napi pénztárjelentést készítenek, az elszámoltatással összefüggő minden egyéb nyilvántartás a központi gépi adatfeldolgozó részlegek feladata.

Ha a hálózat egy közigazgatási területen működik, akkor hetenként kétszer-háromszor végeznek rövid ellenőrzést, az országos hálózatú vállalatoknál pedig általában havonta egyszer, de ez az ellenőrzés 2-3 napos. A hálózatban szúrópróbaszerűen ellenőrzést folytat a körzetvezetők osztályvezetője. Esetenként

végeznek bolti ellenőrzést a marketing menedzserek és az eladási osztályok vezetői is.

A vállalati központokon belül működnek revizori osztályok is. Ezek egy-három évenként főként adminisztratív jellegű ellenőrzést végeznek a boltokban. A vállalati központok felsorolt ellenőreiken kívül más szervezet vagy hatóság a boltokban nem ellenőriz.

A fiókhálózatos kereskedelmi vállalatok hazánkban

A magyar kereskedelem jelenlegi vagyonának mintegy 4 százaléka magán, 23 önkormányzati (szövetkezeti) és 73 százaléka állami kézben van. A felszabadulást követően mintegy 70 000 boltot államosítottak, tehát a korabeli gazdaságban a piaci szereplők száma lényegesen nagyobb volt, mint jelenleg. Ezt nem szabad elfelejteni. A piacgazdaságokban a kereskedelem és a szolgáltatás az a terület, ahol az állami tőke a legkevesebb. A kormányzat határozott szándéka, hogy e területről az állami tőke fokozatosan kivonul és átadja helyét a magánkezdeményezésnek. A privatizáció tehát a kereskedelem és a szolgáltatás területén leginkább elhatározott. A privatizáció azonban nem jelentheti és nem is jelenti sehol a nagyszervezetek kiiktatását a kereskedelmi forgalomból. Ezt a belföldi áruforgalom szervezeti rendszerének kialakításánál nem lehet figyelmen kívül hagyni. A 80-as évek elején a hatékony gazdálkodás és az intenziv gazdaságfejlesztés feltételeként a vállalkozási jelleg erősítése érdekében a kisszervezetek önállóságát fokoztuk, az ösztönzési rendszert az önállóságból kiindulva az egyéni kezdeményezésre építettük. Közben elhanyagoltuk - és tervezzük tovább is elhanyagolni - a nagyüzemben rejlő előnyök kihasználását. Kérdés csupán az, hogy a jövőben szükség van-e a jövedelemérdekeltség eddig alkalmazott módszereire, eseteleg a privatizálás folyamata elsodorja ezt az irányítási megoldást. A kérdéshez hozzátartozik még az is, hogy a nemzetközi tapasztalatok az eddigeikből következően megkérdőjelezik a fiókhálózatos rendszerek egységeinek önállóságát növelő, irányítási megoldásokat. Mindezzel együtt vélelmezhető, hogy a központi irányítás ilyen típusu decentralizálása egyre kevésbé lesz elterjedt olyan területeken, ahol a magántulajdon és a magántulajdonon alapuló szervezetek létrejönnek. Hiszen a döntés jogát, bármilyen magánvállalkozáson alapuló nagyszervezet is, nem adja át a tőle függő hálózati szervezeteknek.

Várhatóan a belföldi áruforgalom vállalati strukturáját két alapirányzat határozza majd meg: az egyik irányzat a privatizáció eredményeként önálló kisszervezetek létrehozása felé; a másik irányzat a tőkeösszevonás - egyfajta koncentráció eredményeként létrejött - szervezeti jellemzőjeként a különböző társulási jellegű formák (részvénytársaságok stb.) kialakulása felé mutat. Az ilyen struktúrában a fiókhálózatos forma olyan szervezeti típus marad, amely mellett más szervezeti formák is kialakulhatnak, egymás mellett létezhetnek, a valódi verseny viszonyok között bizonyítva életképességüket.

Ebben a versenyben a fiókhálózatos nagyszervezeteknek számos előnyük mutatkozik meg. Ezek az előnyök azonban a korábbiakban említett meghatározó tényezők és feltételek között érvényesülhetnek csak. Ily módon egyértelmű lehet a válasz arra a kérdésre, hogy a különböző szervezettípusok közül a nagy- vagy a kisszervezetek előnyösebbek-e? A vállalkozás, amely eredményes (a befektetett tőke hatékony működését illetően) tehát lehet fiókhálózatos (központi irányítású) nagyvállalat, más esetekben viszont az önálló kisvállalkozások működése is hatékony

gazdálkodást biztosít. Mindezek azonban a gazdaság következetes átalakításának feltételeitől függenek.

A privatizációs folyamatot nem szabad az önálló kisvállalkozások dominanciájaként kezelni, de ugyanígy hibás lenne a jelenlegi nagyszervezetek átmentésére törekedni a tőkeprivatizálás valamely formájaként. A két szervezeti forma egymás melletti fennmaradását a tőke mennyisége, valamint a technikai és gazdasági feltételek egyaránt meghatározzák. Mindenesetre a nagyvállalati szervezet hatékony működését, a működéshez tartozó, azt meghatározó feltételek biztosítása és e feltételekhez való alkalmazkodás teheti csak lehetővé. Ez a lehetőség azonban olyan nagy erő lehet a belföldi áruforgalom gazdaságos lebonyolításában, melyet vétek lenne figyelmen kívül hagyni.

* * *

Ez a rövid fejtegetés csak vázlatosan érinthette a fiókhálózatos kereskedelmi rendszerek működésének számtalan kérdését. Inkább csak felhívás lehetett arra, hogy mennyire nem szabad egyik, vagy másik szervezeti formát, működési megoldást abszolutizálni. A Nyugat-Európai országok kereskedelmi rendszerének gazdag tapasztalatai lehetőséget nyújtanak arra, hogy hazánkban elkerüljük azokat a hibákat, nehézségeket, működési zavarokat, melyek ezekben az országokban a korszerű belkereskedelmi rendszer kialakulása és fejlődése során jelentkeztek. A tapasztalatok megszívlelése természetesen nem lehet egyszerű lemásolása ezeknek a rendszereknek, hanem kizárólag a hazai viszonyokra történő adaptálás lehet csak a cél.

Szeles Péter

Hatékonyságnövelés pénz nélkül... (Public Relations, avagy az "emberi tényező" szerepe a gazdálkodásban marketingkommunikáció megközelítésben)

A demokrácia minden téren nyilvánosságot, társadalmi kontrollt s ezáltal kommunikációt tételez fel; politikai életünk fiatal (és egyben rutintalan) szereplői pedig (idesorolva a társadalmi, érdekvédelmi szervezeteket is) az emberek tömegméretű és adott, konkrét kérdéseket érintő befolyásolásának igénnyel találják szemközt magukat nap mint nap. A "bizalom" aspektusai egyre több területen mind fontosabbá válnak. (E tendencia erősödését valószínűsítik a közigazgatási választások is, hiszen miként nyerhetné el választói bizalmát pl. egy polgármester, ha nem kommunikál, s nem "nyer" bizalmat?)

E csupán címszavakban jelzett tendencia ma még elhanyagolt oldalát a gazdasági szféra, a gazdálkodó szervezetek jelentékeny, egyre nyilvánvalóbbá váló működési "zavarai" képezik. Ki ne hallott volna már a "folyosói pletykáról", a döntésképtelenségről, az osztály- és/vagy szakember-rivalizációról a rossz munkahelyi légkör teljesítményromboló és az egyén energiáit és munkaaktivitását befolyásoló problémákról.

A vezetés (management) és a dolgozók közötti feszültség, vezetőellenesség, a vezetői elkülönülés, a döntések és intézkedések elszabotálása, a munkahelyi morál csökkenése, munkaköri és munkavállalói bizonytalanság és informálatlanság - mind eléggé általánosnak tekinthetők (pl. elbocsájtások).

E "zavarok" közé sorolhatjuk a szervezet külső megítélését, hírnevét - esetleg hitelképességét - veszélyeztető dezinformációs folyamatokat, a rendszerint éppen a szervezet tagjai által gerjesztett "pánik hangulatot" és image-rombolást.

A jelzett problémák szociológiai, munkaszervezési és vezetéselméleti vonatkozásaitól eltekintve (azaz csupán kommunikáció-elméleti megközelítésben) azok haladéktalan és érdemi, tényleges és valós problémamegoldást követelnek.

Ellenkező esetben mindezek alkalmasak arra, hogy a makro és mikroszintű gazdasági problémák elmélyülését elősegítsék, illetve az egyes konkrét problémák kezelésére irányuló intézkedések és tevékenységek hatásait (a divergens típusú hatáskapcsolat értelmében[1]) nivelláljék.

A gazdálkodó szervezetek működési zavarai (is), de különösen a világgazdasági folyamatok, s az üzleti élet időintervallum-beli, azaz a gyors döntéselőkészítő és döntéshozatali követelmények még inkább a mikroszervezetek információs folyamataira irányítják a szakemberek, a kutatók és a menedzserek figyelmét. Az információval való rendelkezés és ellátottság természetes, evolúciós fejlődés eredményeként válik stratégiai tényezővé, s a mikroszervezetek (bármely területen, a Társadalmi Kommunikáció Rendszerének bármely alrendszerében) vezetésének szerves funkciójává (Például a fejlett piacgazdaságú országok vezető cégeinek Integrált Információs

[1] Lásd részletesebben: Szeles Péter: Public Relation ("az uralkodás titka"), Mercurius-Ecopress Kiadó, Budapest, 1990. Társszerző: Sándor Imre

piacgazdaságú országok vezető cégeinek Integrált Információs Rendszerei, vagy a Marketing Információs Rendszer kialakítására irányuló számos hazai, vállalati törekvés). Többféle értelemben is!

- Részben a szervezeten belüli információáramlás, illetve ennek akadályai üzleti hátrányt, döntésképtelenséget vagy csupán "csak" lassúságot eredményezhetnek, tehát management irányítást és felügyeletet kíván e "terület" és tevékenységkör a gazdálkodás hatékonysága, a profit és az üzleti hírnév védelmében.

- A szervezet tagjainak aktivitása informáltságuk függvénye: A SAS légitársaság példaértékű "Értelmező Szótára" úgy fogalmaz[2] hogy:

A vezető olyan személy, aki

- magasabb szempontból elemzi a szervezetet,
- üzleti gondolatot alakít ki,
- meghatározza a célokat és a stratégiákat,
- struktúrákat teremt és megosztja a felelősséget oly módon, hogy a stratégiákat keresztülvigyék és a célt elérjék.

A menedzser olyan személy, akinek tekintélye és felelőssége van arra, hogy

- elemezzen egy problémát,
- ötletet adjon arra, hogyan lehet a problémát megoldani,
- döntsön afelől, mit kell tenni a problémával
- gondoskodjon arról, hogy a döntést végrehajtsák.

A személyzeti elv:

Mindenki azt akarja, hogy egyénként bánjanak vele.
Az egyén számára legdöntőbb: érezze, hogy személye fontos és tevékenysége értékes.
A felelősség rejtett erőforrásokat szabadít fel az egyénben.
Az a személy, aki nem kap tájékoztatást, nem vállalhat felelősséget.
Az a személy, aki tájékozott, nem kerülheti el a felelősséget.

A piaci verseny éleződésével egyenes arányban értékelődnek fel egy mikroszervezet számára a kis- és nagybani fogyasztói kapcsolatai. A szállítók, partnerek, alvállalkozók, kereskedők és ügynökök egyrészt folyamatosan információt igényelnek a cégről, másrészt a mikroszervezet hosszú távú és zavartalan, vagyis a nehézségeket (késedelem, minőségi probléma, fizetési gond stb.) toleráló kapcsolatokra törekedve hírnevének és hosszú távú stabilitásának védelmében - előbb vagy utóbb - rendszeresen kommunikálni is kényszerül.

Ezen újszerű vezetési funkció szempontjából a mikroszervezet mindazon tagja, munkatársa fontossá válik - beosztástól függetlenül -, aki véleményével, munkastílusával és munkavégzésével valamilyen hatást képes gyakorolni az intézményesített kapcsolatok minőségére (üzletkötő, igazgató és portás). Nyilvánvaló, hogy a szervezet minden tagja valamilyen szinten és tartalommal a szervezetet "képviseli". Jelen esetben pedig a tartalom az adott egyén informáltságának a

[2] Jan Carlzon: Lapítsd le a piramist! Zrínyi Nyomda, Bp.

függvénye! A szervezett kommunikáció tehát az "emberi tényező" részévé (feltételévé?) válik.

Tekintettel arra, hogy az "emberi tényező" elemzésével és a mikroszervezetek gazdálkodásában betöltött szerepével a konferencia jónéhány előadása foglalkozik; én csupán ennek a kommunikáció-elméleti vonatkozásait kívánom hangsúlyozni. Vezető és beosztott kapcsolatáról van szó, mint "Kommunikátorról" és mint "Befogadóról", amely szerepek értelemszerűen felcserélődnek attól a pillanattól, hogy a kommunikáció iránya megváltozik. A problémákat okozó információs/kommunikációs esetek és folyamatok többsége a munkakapcsolatok közé tartozik (főnök-beosztott konfliktus, illetve munkatársak közötti viszonyok). Ezek értő és professzionális kezelésére született meg mintegy 200 évvel a "marketing" fogalom megjelenését megelőzően a Public Relations (PR), avagy a számos magyarítási kísérlet egyikével fogalmazva: a kapcsolatszervezés.

A PR voltaképpen egy szervezet kommunikációjának a megnevezése.[3] Olyan szemléletmód és ehhez kapcsolódó tervszerű, folyamatos tevékenység, olyan általános magatartásforma, amely arra irányul, hogy a vállalat belső és külső kapcsolataival, rendszeres informálással megértést, támogatást, bizalmat szerezzen, s ezzel üzleti tevékenységének eredményességét, hosszú távra megalapozza. Az eléggé tág megfogalmazás mellett nem árt a PR céljait tételesen is rögzíteni. Ezek:

- a megértés fejlesztése,
- a vállalati identitás javítása vagy megteremtése,
- a "mi-tudat" kialakítása, stimulálása,
- a jobb információk nyújtása,
- a marketing aktivitást elősegítése és támogatása,
- a vállalati kommunikációs struktúra kialakítása és fejlesztése,
- a munkatársi mentalitás javítása,
- a nemzetközi megértés ápolása,
- "hidak" teremtése a külső partnerekkel,
- a közvélemény gondozása.

Szakmai fejlődése során maga a tevékenység szakosodott és külső és belső PR-ágakra vált szét: a szervezeten belüli és azon kívüli kapcsolatok összefogására. (A belső PR az angolszász szakirodalomban "Human Relations", illetve "Social Relations"-ként is funkcionál. (Lásd az 1. sz. ábrát)

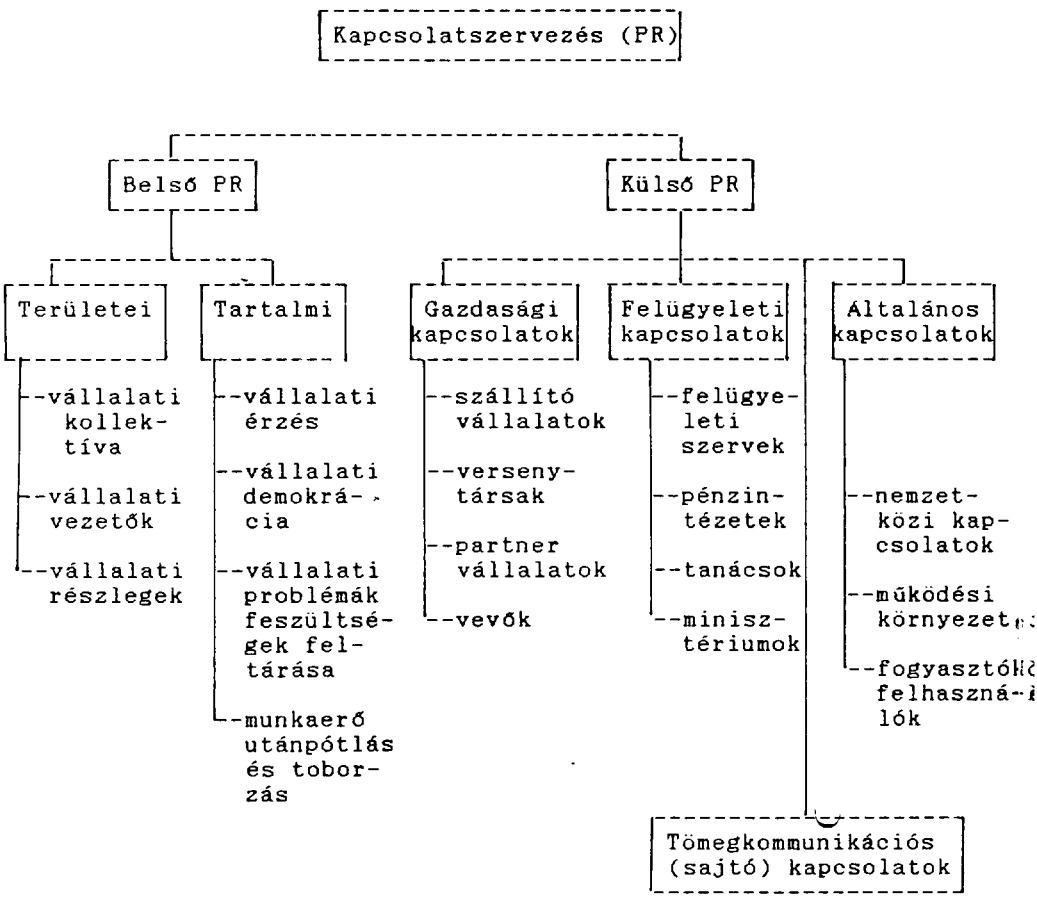
A vállalat - mint célszerű (racionális rendszer) - csak akkor lehet működőképes, ha elemei között megfelelő kapcsolat áll fenn. A beosztottakat is a rendszer keretében kell tájékoztatni, informálni. Ennek ellenére ma még gyakori, hogy a magasabb beosztású dolgozók túl sok, a beosztottak, a dolgozók pedig túl kevés információt kapnak.

A lélektan és más kapcsolódó tudományok által megalapozott gazdasági vezetés nagy jelentőséget tulajdonít a tájékoztatásnak, mint termelési tényezőnek. Az ilyen informálás fő célja a beosztottak kibontakozásának, a vállalattal való azonosulásának, a "mi"-tudat kialakításának elősegítése. Az ilyen informálási tevékenység "mozgósító" szerepe egyrészt egybeesik a dolgozók többlet-

---

[3] "The organization of the communication of the organization" Dr.Anne van der Meiden, az utrechti egyetem PR professzorának meghatározása. Előadás az első Kelet-Nyugat PR-Konferencián 1988. XI. 10.

A Public Relations tevékenység irányai



információ igényével, másrészt közreműködői jogaik és szükségleteik követelményeivel.

Az emberek csak akkor "adják bele magukat" munkájukba, ha megértik a vállalati határozatok vagy a rendelkezések értelmét, ezek célját és szükségszerű összefüggéseit is.

A dolgozók megfelelő informálásának hatásai igen sokoldalúan nyilvánulnak meg:

- a munkahelyi légkörben,
- a dolgozók általános beállítódásában a vállalat iránt,
- a munka- és teljesítménykészségben,
- a véleményalkotási készségben (javaslatok, újítások, szervezési kérdések),
- a munkamorálban,
- a munka minőségének javulásában,
- a személyes elégedettségben,
- a hajlandóságban, hogy hosszabb ideig vagy tartósan a vállalatnál maradjanak stb.

A vállalati eseményekben való hasznos, aktív részvétel előfeltétele az igazi vállalati "csapatszellem" kialakításának. Sokat tehet ezért a tudatos, jól kifejlesztett PR-tevékenység. Olyanná kell tenni a vállalati légkört, hogy minden munkatárs valóban a sajátjának tekintse a vállalatot, az itt folyó munka személyes ügyévé váljék. Ne csak azért legyen érdekelt, mert az anyagi ösztönzők hajtják, hanem mert ténylegesen be van vonva, avatva a vállalat gondjaiba, törekvéseibe, feltárulnak előtte a vállalat lehetőségei, azok kihasználásának a feltételei, s így lehetősége van arra, hogy értelmes munkát végezzen, hogy ösztönzést és örömet találjon munkálkodásában. Ezt hiába várjuk az olyan dolgozótól, aki előtt ismeretlen a munkájának végső célja, aki nem kap lehetőséget arra, hogy áttekinthesse munkájának összefüggéseit.

Szemléletes példával illusztrálja mindezt Jan Carlzon világsikert aratott "Lapítsd le a Piramist" című könyvében: "A tapasztalataimat a legjobban annak a két kőfaragónak az esetével tudom összefoglalni, akiknek az a feladatuk, hogy kockaköveket hasítsanak ki a gránitból. Arra a kérdésre, hogy mit csinálnak, az egyik fáradtan azt mormogja: «kockát faragok ebből az átkozott kőből» a másik lelkesen feleli: «Én is részt veszek a katedrális felépítésében»."[4]

[4] Jan Carlzon (a SAS légitársaság-konzorcium vezérigazgatója): I.m. 135. old.

Dr. Tasnádi József

Strukturális változások a magyar idegenforgalom mikroszférájában különös tekintettel az utazási irodákra

A magyar idegenforgalom mikroszférája az idegenforgalmi fogadóhelyek, az idegenforgalom helyi-, területi koordinációs és információs szervezetei, az idegenforgalmi vállalkozások és ezek érdekvédelmi szervezetei összessége.

A meghatározás az idegenforgalmi kínálatra, ennek hordozóira, szervezeti kereteire is utal. Az idegenforgalmi kínálat ugyanis magában foglalja a fogadóhely természeti adottságait, társadalmi-kulturális viszonyait, általános infrastrukturális kiépítettségét (eredeti kínálat), valamint a fogadóhely üzleti- és információs szervezeteit, és az ezek által nyújtott anyagi és nem anyagi jellegű szolgáltatások (levezetett kínálat) összességét. A keresleti tendenciáknak megfelelő és nemzetközileg elismertethető, piacképes kínálat szempontjából nagy jelentősége van a mikroszféra egyes tényezői közötti összhangnak, a koordinációs munkának, az együttműködési készségnek.

Az idegenforgalmi vállalkozások (szálloda-vendéglátóipari vállalatok, utazási irodák stb.) területén - az általános tendenciának megfelelően - a 60-as évek második feléig csak néhány monopolhelyzetben lévő vállalat működött. Az általános korlátok (mint pl. a bürokratikus - központi tervutasításos - koordináció alkalmazása, a piac szabályozó szerepének figyelmen kívül hagyása, a vállalati önállóság hiánya stb.) mellett az idegenforgalom és az idegenforgalmi vállalatok fejlődésére kedvezőtlenül hatott két további specifikus tényező. Egyrészt a nyugat-keleti irányú turizmus fejlődéséhez a nemzetközi légkör nem volt kedvező (hidegháború hatása, illetve utóhatása), a kelet-nyugati irányú turizmus fejlődését pedig az ehhez szükséges feltételek hiánya gátolta (megkezdődött ugyan a vízumkorlátok kölcsönös lebontásának folyamata, azonban a gazdaság jelenlegi teljesitőképessége, a konvertibilitás hiánya az egyéni kiutazásokat jelenleg is kedvezőtlenül befolyásolja). Másrészt a nemzetközi turizmusban rejlő lehetőségek kihasználása nem vált - részben az előzőekkel összefüggésben - széles körű felismeréssé.

A csekély számú idegenforgalmi vállalat a konvertibilis elszámolású viszonylatban ugyan "versenypiacon" dolgozott, azonban a nemzetközi viszonylatban jelentéktelen nagyságrendű kapacitások értékesítése nem okozott gondot. A kapacitás szűk keresztmetszete nem tette szükségessé - a más országoknál már elterjedő - marketing gondolkodást (a nagyobb idegenforgalmi fogadóországokban már a 60-as években kialakult a kínálati piac, a vevők piaca).

A szemlélet- és a gyakorlatváltozás kezdetét jelentette az a tény, hogy a szállodaiparban 1964-ben a Pannónia Szálloda és Vendéglátó Vállalat létrejöttével megkezdődött az Országos Idegenforgalmi Szálloda és Étterem Vállalat (a Hungarhotels jogelődje) monopolhelyzetének megszüntetése. Majd később az új gazdaságirányítási rendszer bevezetésével megnyílt a lehetőség az ún. "többcsatornás értékesítési rendszer" bevezetésére, a monopol pozíciók lebontásának gyorsítására, illetve az utazási irodáknál a piaci versenyviszonyok kialakítására. Ez egy hosszú távra elhúzódó ellentmondásokkal terhelt és - ami a piacgazdaság kiépítését illeti - még napjainkban is tartó folyamat kezdetét jelentette.

A "többcsatornás értékesítési rendszer" bevezetése alapvetően a monopolpozíciók lebontása, a verseny, az új piaci szegmensek bekapcsolása és az eladási aktivitás növelése által az idegenforgalom bevétel növelését célozta. E folyamat során utazási irodai jogot kaptak a kereskedelmi szálláshelyeket és közlekedési eszközöket üzemeltető vállalatok (lásd exportjog megadását termelő vállalatok részére), a megyei és városi idegenforgalmi hivatalok, a Magyar Autóklub és több új utazási iroda jött létre (ezek közül legjelentősebb a Cooptourist).

A többcsatornás értékesítési rendszer bevezetését követően:

- a szervezett (utazási irodák által lebonyolított) idegenforgalom teljesítménye (külföldiek által eltöltött napok száma, bevételek) emelkedett;
- a meglévő piaci kapcsolatok átrendeződtek (e folyamat napjainkban is tart), új piaci kapcsolatok jöttek létre;
- átmenetileg a külpiaci munkában - nem feltétlenül szükségszerű - negatív tendenciák is érvényesültek, mint pl. ajánlati feltételek egyeztetésének a hiánya, árajánlások stb.; a negatív tendenciák összefüggésbe hozhatók a kínálat (elsősorban férőhely) hiánnyal; a "piaci betörés" számos esetben a meglévő kapacitások "újraelosztása" és nem új kapacitások létrehozása alapján történt; a verseny a kapacitások bővítése tekintetében nem alakult ki (ennek nem volt meg - és jelenleg sincs meg - a hazai pénzügyi háttere).

A többcsatornás értékesítési rendszer a számos ellentmondást tartalmazó, szélesebb közgazdasági környezet (reformfolyamat megtorpanása) miatt csak részben és lassan váltotta be a hozzáfűzött reményeket. A monopolpozíciók lebontásának folyamata, a piaci szereplők számának jelentős növekedése az elmúlt években gyorsult fel, különösen az utazási irodai vállalkozások tekintetében számuk a tanulmány írásának időpontjában meghaladja a 700-at. Ebből adódóan a piaci feltételeket már nemcsak néhány korábban monopol helyzetben lévő vállalat (mint IBUSZ, Express), hanem a piaci szereplők sokasága határozza meg, különösen a kiutazó- és belföldi idegenforgalom tekintetében. Természetesen továbbra is eltérő nagyságrendről van szó. Beutazás tekintetében meghatározó a nemzetközi piacképesség. Piacképességen a versenyképesség, a piaci rugalmasság, a vállalkozási-, innovációs készség, a minőségi turizmusba való bekapcsolódási készség és a piaci részesedés megtartás, illetve növelés meglétének együttes követelményét értem.

A nemzetközi idegenforgalmi piacon a nagyszámú piaci szereplő nagytömegű, magasszínvonalú, kedvező áron elérhető kínálata jelenti számunkra a versenytényezőt. Ilyen összefüggésben is szükséges a belső piacgazdaság kiépítésének goyrsítása, vagyis annak a lehetetlen helyzetnek a felszámolása, hogy az aktív - beutazó idegenforgalom versenyre épülő, nemzetközi értékesítési piacának hátterében egy korlátozott, szimulált belföldi beszerzési-, szolgáltatást nyújtó - piac áll. Az aktív idegenforgalom fejlődése és a nemzetközi piacképesség szempontjából a piacgazdaság kiépítése elő kell mozdítsa a kínálat mennyiségének, színvonalának és választékának bővítését, illetve javítását.

A fejlődés a polipolisztikus verseny irányába hat. Ez azonban nem elegendő az idegenforgalom területén sem a piaci viszony rendszer kialakulásához. Egyrészt nem elégségesek a nemzetközi idegenforgalmi kapcsolatok hagyományos formái, bár közös vállalkozások már az idegenforgalom területén is működnek, ezek száma még nem jelentős és a megvalósított együttműködés tartalma és feltételei nem minden esetben kielégítőek. Azt szükséges elérni,

hogy az effektív működőtőke- beáramlás nagyságrendje gyorsuljon, "know how" átadással párosuljon és a tőke akkumulációt, a további befektetést elősegítő biztonsági érzet javuljon. Amennyiben e tekintetben nem következik be szemlélet- és gyakorlatváltozás, akkor kétségessé válik a nemzetközi együttműködés kívánatos piaci élénkítő hatása. A belpolitikai és törvényi háttéren (társasági törvény, külföldiek magyarországi befektetésére vonatkozó törvény stb.) kívül az egész gazdaság, illetve gazdasági környezet, valamint a hatósági eljárás gyorsítása, egyszerűsítése is vonzólag kell hasson a külföldi tőke aktív együttműködésére.

Az idegenforgalmi vállalkozások saját fejlesztési forráshiánya a külföldi tőkével szembeni bizonyos kiszolgáltatottságra utal. (Kapcsolódó megjegyzés: a struktúrapolitika következetes megvalósítása preferenciák nélkül, vagyis a "semleges" szabályozás merev érvényesítésével nem lehetséges, szükséges a preferenciák - struktúrapolitika - összefüggés átgondolása nemcsak külföldi részvételű, hanem hazai-, "struktúrát javító" vállalkozások esetében is.)

Másrészt a konvertibilitás hiánya piacmegosztást eredményezett, illetve eredményez, továbbá a kiutazó turizmus tekintetében beszerzési korlátot jelent.

A piaci belépés feltételei utazási irodai vállalkozásoknál Magyarországon a nemzetközi belépési feltételekkel való összehasonlításban liberalizáltnak, illetve közepesen szabályozottnak tekinthetők. E megállapítást alátámasztja a piaci szereplők számának gyors növekedése is. A piaci belépési szándék bejelentése a tevékenység leírását, a "Nyilatkozat" pedig a képesítési-, valamint az alkalmas telephelyre vonatkozó közlést kell tartalmazza. (15/1989. (IX. 7.) KeM rendelet alapján). A Magyar Utazási Irodák Szövetsége ezen túlmenően indokoltnak tartja az utazásszervezők esetében a bankgaranciát vagy ennek hiányában a felelősség biztosítást is.

Olyan egyensúlyi helyzetet szükséges kialakítani, amely nem taszít a piaci belépéstől, nem korlátozza a "vállalkozási szabadságot", és egyben biztosítja a fogyasztói érdekek védelmét. Ez utóbbit azonban nem feltétlenül (és csak) "piaci belépési korlátok" támasztásával, hanem a működésre vonatkozó "etikai normák" betartásával is szükséges biztosítani. És e tekintetben a vállalkozás nagysága közömbös. A piaci be- és kilépés feltételeinek átgondolása mellett sürgető feladat a már működő szervezetekre vonatkozó kívánatos magatartásnormák kidolgozása is. Nem ártana, ha a piacra belépni szándékozó még a piaci belépés előtt ezeket tanulmányozhatná.

A nemzetközi tapasztalattal, a piacgazdasággal rendelkező országok gyakorlatával ellentétben Magyarországon "tiszta" csak utazásszervezéssel-, valamint "tiszta" utazásközvetítéssel foglalkozó utazási vállalkozások nem működnek. Az új utazási irodai vállalkozások tevékenysége főként az utazás szervezésére és a saját ajánlatok eladására koncentrálódik. E tevékenység ugyan nagyobb kockázattal jár, az utazások körültekintő előkészítése és sikeres lebonyolítása azonban nagyobb üzleti haszonnal, profittal kecsegtet. E vállalkozási motiváció mellett működik azonban egy "kényszerhatás" is, amely az utazásközvetítéssel szemben az utazásszervezést helyezi előtérbe. A jelenlegi ár- és ráfordítási viszonyok, adóelvonások, és nem utolsósorban a fizetőképes kereslet csökkenése következtében a közvetítői jutalék nem biztosítja a megfelelő költségfedezetet és jövedelemérdekeltséget. Tovább bonyolítja a helyzetet az a tény, hogy az utazásközvetítő feladata nemcsak az utazásszervező által összeállított utazási "csomag" értékesítése. Kívánatos követelmény

a célországokra, az utazásokra vonatkozó magas színvonalú információadás is, amely nemcsak idegenforgalmi-, kereskedelmi-hanem idegenforgalmi-földrajzi-, kultúrtörténeti stb. ismereteket is feltételez. A személyes utazási tanácsadás és meggyőzés fontosságát, szerepét az sem csökkentheti, hogy a kommunikációs technikák és információs rendszerek mindennapi életünk szerves részévé válnak. Kívánatos továbbá a közvetítő iroda megfelelő színvonalú külső megjelenése, az ügyfélfogadó helység színvonalas berendezése, információs anyagokkal való jó ellátottsága, prospektus, nyomtatványtárolási lehetőség, computeres csatlakozás az utazásszervezők férőhelykérési rendszereihez, jó kommunikációs kapcsolatok stb. A nagy utazásszervezők márkanevének a használata - a közvetítő munka során - feltételezi az előzőekben említett kívánatos körülmények együttes meglétét.

A felvázolt összefüggések arra utalnak, hogy - ellentétben a közhiedelemmel és a helyenkénti szűk látókörű szakmai megítéléssel - a közvetítő utazási irodai tevékenység űzése is "invesztíció-igényes", amely a személyi-, szakképzettségi-, tárgyi- és pénzügyi követelményekben egyaránt megnyilvánul. A vállalkozás költségigényességét a szakmailag, idegennyelvileg egyaránt jól felkészült munkaerő bér- és közterhe, a helységbérleti díj (saját tulajdonú helység hiányában), az irodaberendezés-, felszerelés, a reklámköltség (helyi aktivitások utazásszervezői költségmegosztással), a kommunikációs (posta, telefon, telex vagy telefax) költségek és egyéb költségek összessége jelzi.

A felvetett problémák és helyzetkép alapján megállapítható, hogy a több utazásszervező turisztikai ajánlatainak közvetítésére, értékesítésére specializálódott utazási iroda "hiánycikk". Más szóval a turisztikai szolgáltatások értékesítésének nincs olyan "kiskereskedelmi üzlethálózata", ahol az egyes "üzletekben" a végfogyasztó, "a potenciális turista" a magyar utazásszervezők többségének ajánlatai között választhat. Ennek hátrányát egyértelműen az utazóközönség érzi: gondoljunk csak például a többlet időráfordításra. Az évenként megrendezésre kerülő Utazás-Kiállítás, valamint a televíziós teletextrendszer csak részmegoldást jelentenek, mivel az utazóközönség csak egy töredékének biztosítanak információs lehetőséget (az előző néhány napon át, az utóbbi tömeges elterjedésére több évre van szükség, továbbá a tömeges elterjedés sem pótolhatja a személyes tanácsadást).

A megoldás több lehetséges módja:

- az országos irodahálózattal rendelkező utazásszervezők - az utazóközönség jobb kiszolgálása érdekében - erősítik együttműködésüket egymás programjainak kölcsönös értékesítésében;

- az utóbbi időszakban nagy számban alakult utazási vállalkozások többsége - továbbra is a szervező tevékenységre és saját értékesítésre helyezve a hangsúlyt és emellett - a nagyobb utazásszervező vállalatok ajánlatainak értékesítését is vállalja, közvetítői jutalék ellenében;

- a közelmúltban alakult kis utazásszervező (és a saját ajánlatot saját maga értékesítő) vállalkozások kisebb vagy nagyobb számban - területi vagy relációs vagy programspecifikus szempontok alapján - megállapodnak ajánlataik kölcsönös értékesítésére ugyancsak közvetítői jutalék ellenében stb. E gondolatmenetnek már csak folytatása, hogy beszerzéseiket koordinálják vagy létrehozzák közös beszerzési- és utazásszervező vállalkozásukat.

További specifikuma az újonnan alakult utazási irodai vállalkozások tevékenységének, hogy nagy számban a magyar lakosság kiutaztatásával foglalkoznak. Az érvényes előírások alapján a konvertibilis elszámolású viszonylatokba irányuló kiutazás szervezésének feltétele, illetve fedezeti alapja a konvertibilis viszonylatú szervezet beutazásból származó bevétel: ennek 50 százaléka használható fel kiutazásra. Első közelítésre ez az utazásszervezési jogkörrel rendelkező vállalkozásokat egyértelműen arra kellene ösztönözze, hogy gyorsan növeljék a szervezett beutazásból eredő devizabevételeiket. A gyakorlat e feltevést azonban nem támasztja alá. A többség - a beutaztatáshoz viszonyítva - nagyobb jövedelmezőséget biztosító kiutaztatási tevékenységet nem a megszerzett beutazási bevételek alapján végzi, hanem az ún. "mixárat" alkalmazza: forintár a magyar közlekedési stb. szolgáltatásoknál + valutaár a külföldi szolgáltatásoknál. Ezzel összefüggésben a probléma az, hogy a verseny nem a külföldiek színvonalasabb kiszolgálása területén fokozódik.

A tevékenységi struktúrával összefüggő tendenciák közül kiemelendő még, hogy a nagyobb utazási irodáknál erősödik a vállalaton belüli vertikális kapcsolatrendszerű kooperáció. Ez mindenekelőtt a saját közlekedési eszközök fenntartásában, a saját, illetve társult szálloda üzemeltetésben és a saját és társult idegenforgalmi programok létrehozásában nyilvánul meg. Nem alapvetően "profit motivációról", hanem a biztonságra való törekvésről, a beszerzési kockázat csökkentéséről van szó. A folyamat a többcsatornás értékesítési rendszer következménye is, hiszen a szálloda- vendéglátóipari, közlekedési vállalatok szintén rendelkeznek utazási irodai joggal. Közvetlen értékesítésük arányának emelése - a továbbadott jutalékmegtakarítás által - a nyereségnövelés eszköze.

dr. Urbán László

A vállalati gazdálkodás tranzakciós elemzése

Miért vannak jelen a piacon rendkívül változatos méretű, tulajdonszerkezetű, belső szervezetű vállalatok, s nem csupán egymással piaci tranzakciókat lebonyolító egyéni szerződő felek? Vajon lehetséges-e a gazdaságban működő változatos intézményi formák (tulajdonformák, eltérő méretek és szervezeti formák, szerződéses kapcsolatok) képződésére közgazdasági elméleti magyarázatot adni?

Az intézményi nézőpont

A neoklasszikus elemzés számára maga a kérdés irreleváns, hiszen modelljei szempontjából teljesen mindegy, hogy egyéni vállalkozó, vagy óriási, belül hierarchikusan megszervezett gyár az a gazdálkodó egység, aminek alkalmazkodnia kell a változó piaci feltételekhez, feltéve, hogy saját piacán mindkettő hasonló pozíciókkal rendelkezik, pl. egyik sincs monopolhelyzetben. Ha mégis van a kérdésre valamilyen válasz, akkor az a technológia által meghatározottnak tekinti a vállalatnagyságot. Ez azonban inkább egy előfeltevés, semmint az elméletből levezethető összefüggés.

Az ún. új intézményi közgazdaságtan különféle irányzatainak képviselői abban az alapvető kiindulópontban egyeznek meg egymással s térnek el a neoklasszikus megközelítéstől, hogy szerintük az intézményi formák igenis fontosak egy gazdaság működésében, és hogy azok elemezhetőek a közgazdasági elmélet eszközeivel. A tulajdoni jogosultságok megoszlása, a vállalatokon belüli szervezeti formák, illetve a gazdasági szereplők közötti szerződéses kapcsolatok jellege mind-mind olyan intézményi változók, amelyek közötti választás éppúgy része a gazdasági döntéseknek, sőt az innovációs folyamatoknak, mint a termelés inputjára vagy outputjára vonatkozó választások. Az intézményi megközelítések nem utasítják el a neokléasszikus megközelítést teljes egészében, hanem inkább annak kiegészítéseként lépnek fel. A gazdasági intézmények elemzéséhez a neoklasszikus megközelítésnek azt az előfeltevését tekintik tarthatatlannak, hogy a gazdasági tranzakciók megkötése maga nem jár költséggel.

A tranzakcionális elemzés

A tranzakció az elemzés legkisebb egysége, melynek során technológiailag elkülöníthető fázisokban tevékenykedő gazdasági szereplők között egy jószág vagy szolgáltatás gazdát cserél. A tranzakció lehet egyszeri piaci csereügylet, valamely konkrét szerződéses kötelezettség, vagy hierarchián belüli utasítás teljesítése.

A tranzakciós költségek az egymással tranzakciókat lebonyolító felek egymásra találásának, szerződés megkötésének, a kötelezettségek teljesítése figyelemmel kísérésének és a kötelezettségek betartásának költségeit jelenti, s ezek éppen úgy szerepet játszanak a vállalatok közötti piaci hatékonysági versenyben, mint a termelési költségek, vagyis ezekkel is takarékoskodni, gazdálkodni szükséges.

Sőt, az alapvető magyarázó változónak a különböző intézményi formák közötti szelekció magyarázatában éppen azt tekintik, hogy az adott tranzakció lebonyolításában melyik képes legjobban takarékoskodni a tranzakciós költségekkel. Ennek a hatékonysági szelekciónak az előfeltételezése teszi alapvetően közgazdaságivá e megközelítést. Ugyanakkor a joghoz való kapcsolódása is rendkívül szoros, hiszen az elemzés fókuszában a felek közötti szerződéses kapcsolatok állnak, mint a tranzakciós alapegységek megjelenési formái.

Az előadás célja a megközelítés alkalmazhatóságának bemutatása, Oliver Williamson tranzakciós költségelemzésének segítségével.

A vertikális integráció szükségessége

Miért nem épül fel a gazdaság csupa elkülönült szereplő önkéntes szerződéseinek halmazaként? Tulajdonképpen ez lenne egy végletekig feszített víziója a tiszta piacgazdaságnak. Liska Tibor szocialista vállalkozási utópiája modellszerű formájában egy ilyen berendezkedést tart szem előtt.

Az első adódó választ a technológiai oszthatatlanság. Vannak olyan tevékenységek, amelyek több személy folytonos együttes munkáját igénylik, ahol nem különíthető el világosan az egyes személyek egyéni hozzájárulása az összeredményhez. A csoportosan dolgozó személyek összteljesítménye nagyobb, mint ha elkülönülten végzik a munkát, egymás közötti kétoldalú önkéntes szerződéseikben azonban képtelenség lenne előre szabályozni az összes lehetséges jövőbeli helyzet esetén követendő eljárást. A probléma feloldása a központi szerződő fél, akivel a csoport minden tagja külön szerződést köt, méghozzá munkaszerződést, melyben az illetők lemondanak arról, hogy a munkafolyamat során felmerülő új helyzetekhez történő alkalmazkodás előtt külön alkudozzanak egymással, ehelyett alávetik magukat a központi szerződő fél utasításainak, bizonyos határok között. S bár ezek a határok munkaszerződésenként némileg eltérnek egymástól, mégis ez a pont a vállalatképződés ugrópontja! A vállalati elem ez a munkaszervezeti hierarchia, ami éles ellentétben áll a piaci kapcsolat egyenrangú, önkéntesen létrejövő, szerződéses logikájával.

Látnunk kell azonban, hogy e hierarchikus jellegű utasítási kapcsolat - amely bizonyos döntésekre vonatkoztatva még a legdecentralizáltabban megszervezett vállalatokon belül is fenn van tartva a vállalaton belüli felsőbb döntési szintek számára - jóval túlnyúlik azon, mint amit a technológia determinál. A technológia semmiképpen nem determinálja egy több telephelyes vállalat egybetartozását, nem beszélve arról, ha mindez egy multinacionális konszern. Az a logika, amelynek mentén közgazdasági - azaz hatékonysági szelekció előfeltevésén nyugvó - magyarázatot adhatunk a vállalatképződésre, a fentebbi magyarázathoz hasonlóan a változó környezethez való alkalmazkodási képességből indul ki. A hierarchikus logikájú vállalati felépítésnek ugyanis abban van előnye a piaci típusú kapcsolathoz képest, hogy gyorsabb alkalmazkodásra képes. Ez talán meglepően hangzó kijelentés annak fényében, hogy makrogazdasági rendszerekre vonatkoztatva már közhelyszámba megy nálunk is a piacgazdaság alkalmazkodási fölénye a központilag vezérelt, hierarchikus gazdaságokhoz képest.

Csakhogy itt most -nem gazdasági makrorendszerekről beszélünk, hanem mikro- sőt szubmikroszinten vizsgálódunk, vagyis arra a kérdésre keressük a választ, hogy egy bizonyos tranzakciót

piaci szerződéses formában, vagy vállalaton belül célszerű-e megszervezni? S ebben az estben már teljesen nyilvánvalóan felmerülhetnek a szerződéskötésnek azok a költségei, amelyeket fentebb tranzakciós költségeknek neveztünk, s amelyek egyrészt drágábbá tehetik a piaci szerződést, másrészt sokkal lassabbá. Van azonban a piaci szerződésnek egy olyan előnye a hierarchikus vállalati kapcsolattal szemben, ami kiegyenlítheti, sőt túl is kompenzálhatja az alkalmazkodási hátrányt, ez pedig a sokkal erősebb ösztönző hatás.

Bármilyen ösztönzési rendszerrel kombinált munkaszerződés keretében dolgozzon is valaki, soha nem lesz akkora az ösztönzöttsége arra, hogy a maximális teljesítményt produkálja az adott feladatkörben, mint ha az illető piaci szerződéses viszony keretében teljes egészében a maga hasznára és kockázatára dolgozik. Közbevethető, hogy itt az ösztönzöttség nem annyira a piaci szerződésből, mint inkább a magántulajdonosi jogosítványból fakad. Nos, ez igaz, annak a hangsúlyozásával, hogy a tranzakciós elemzés egysége az egyén, s a vállalati szerződéses viszony lényege éppen az, hogy az egyén lemond a saját munkája feletti magántulajdonáról. Ez még nem zárja ki azt, hogy beszélhessünk nemcsak egyének, hanem vállalatok közötti piaci jellegű szerződéses kapcsolatokról is, ennek is feltétele azonban a szerződő felek elkülönült tulajdonosi háttere. Ez egyúttal felhívja a figyelmet a piaci jellegű kapcsolatoktól várható nagyerejű ösztönzők és a magántulajdonosi jogosítványok léte közötti szoros kapcsolatra, amelynek elemzésébe belemenni ezen előadásban nincs mód.

A fenti okfejtésből látszik tehát, hogy éppen azért, mert az alkalmazkodási képesség és az ösztönzöttség tekintetében ellentétes tulajdonságokkal rendelkezik a kétféle szerződéses típus, egyik sincs helyből fölényben a másikkal szemben.

A feladat éppen az, hogy megpróbáljuk azonosítani azokat a sajátosságait a tranzakcióknak, amelyek következtében egy adott tranzakció inkább egyik, vagy inkább másik típusú (piaci vagy vállalati) formában szerveződik meg hatékonyabban. Emellett pedig fel kellene térképezni a két említett ideáltípus által kifeszített képzeletbeli skálán elhelyezkedő, a tényleges gazdasági működés során alkalmazott szerződéses formák gazdag változatosságát, s ezeket összefüggésbe hozni a tranzakciók jellemzőivel.

Ennek lehetősége O. Williamsonnak a lineáris és a divizionális vállalati szervezeti formák relatív hatékonysági előnyeire vonatkozó magyarázata szerint a következő.

Szervezeti formák

A leggyakoribb magyarázat divizionális forma fölényére az, hogy a hatékony információáramlás érdekében kell megbontani a funkcionális szervezetet. Williamson érvelése ezzel nem áll szöges ellentétben, viszont azonosítja azokat a viselkedési előfeltevéseket, (a gazdasági szereplők korlátozott racionalitását és opportunizmusra való hajlandóságát), amelyek torz információáramlást eredményeznek a hierarchikus szervezetekben.

Emellett azonban Williamson ennél többet is mond, méghozzá annak köszönhetően, hogy az egyes tranzakciók realizálásához szükséges eszközök specifikusságának mértékében megjelöl egy olyan tényezőt, amelynek segítségével összefüggés teremthető bizonyos típusú tranzakciók és megszervezésükre dominánsan alkalmazott szervezeti formák között. Az érvelés szerint minél kevésbé specifikus jellegű eszközök szükségesek egy adott

tranzakció lebonyolításához, annál valószínűbb, hogy vállalaton belüli megszervezés esetén funkcionális szervezeti formát fognak alkalmazni, mivel kisebb a kockázata az opportunista viselkedésnek, míg közben kihasználhatóak a hierarchikus irányítási forma gyors alkalmazkodási előnyei. Ezzel szemben ha a szükséges eszközök erősen specifikus jellegűek - vagyis az adottól eltérő célra csak nagy értékveszteséggel használhatók fel -, akkor nagyobb a valószínűsége a divizionális forma alkalmazásának, mert a decentralizálásból adódó ösztönzöttségi előnyök várhatóan nagyobbak lesznek, mint a központ kisebb beleszólási lehetőségéből adódó lassúbb alkalmazkodás költségei.

A terjedelmi korlátok miatt a megközelítésnek csupán szemléltető jellegű bemutatására nyílt lehetőség. Az alkalmazhatóság igazi mércéje azonban a fentiek alapján is megfogalmazható hipotézisek empirikus tesztelése, ami a további kutatómunka feladata lesz.

Varga Károly

Vizsgálatok a management-elektronizációról

Olvasom Szelényi Ivánt: "Nem tartom túlságosan szerencsésnek azokat a kísérleteket, amelyek a magyar gazdaságot a magas technológiába próbálják bekapcsolni. A magyar komputerek semmiképpen sem versenyképesek az IBM-nek, a japánoknak vagy a dél-koreaiaknak a komputereivel. Ezzel szemben a paradicsomunk, a paprikánk vagy a cipőnk, a textíliánk versenyképes bárhol a világon. Miért nem azt csináljuk, amihez értenünk? ... Végigmegyek a Körúton munkaidő után, nézem a munkából hazatérő, 40-50 év körüli férfiak fáradt arcát. Töprengek: várhatom-e tőlük, hogy új szakmát tanuljanak, olyat, amelyben az amerikai vagy a dél-koreai komputeriparral tudnak majd versenyezni? ... Talán jobban működnének kisebb üzemekben, ahol a manuális képességek, az egyszerűbb szakmunkák azok, amiket hasznosítani lehet." (Magyar Nemzet, 1990. május 8.) Nocsak, ez éppúgy hangzik, mintha az én cipőmre és paradicsomomra válaszolna. Pacepa "Vörös horizontok" c. könyve kapcsán, tudniillik ezt írtam: "...azt hittem, a velünk szemben térnyerésre törekvő románok egy fontos ponton elszámítják magukat ... Hiszen az elzárkózó autarkia révén egyre inkább le fognak szakadni! Mit számít itt a paradicsom és a cipőexport?! Saját kútfőből így se, úgy se tudnak a High Tech felé felfejlődni. Hát ennél már csak jobb a mi nyavalyás kényszerstartégiánk, akik a két rossz közül, mármint a nyakig eladósodás és az élő nemzetközi műszaki-gazdasági közegből való kiszakadás közül a kisebbiket, az előbbit választottuk. ... A hamis biztonságérzet összeomlott bennem, mivel eddig úgy tudtam - és jól tudtam -: akié az elektronika, azé a jövő; és úgy hittem és nagyon rosszul hittem -: a románoknak nem nyílott még rá a szemük erre az igazságra..." (Valóság, 1989. október). Persze, elég könnyű megtalálni itt az ellentmondás feloldását. Szelényi Iván nem tiltja, hogy az IBM vagy a japánok, dél-koreaiak által gyártott elektronikát, például a management információs vagy döntéstámogató illetve szakértői rendszereket használjuk (tudjuk használni, szervesíteni külső-belső orientációs és vezérlési feladatainkba); s én sem arra gondoltam a nemzetközi műszaki-gazdasági közegbe való integrálódásunk kapcsán, hogy mi fejlesszük ki és gyártsuk ezeket.

Az alábbiakban a magyar management-elektronizáció két kis összeillő szervezetpszichológiai felvételének eredményeiből mutatunk be néhányat. ("összeillő" - ezen azt értjük, hogy e folyamat két fázisában, egy management információs rendszer bevezetése előtti, és egy másiknak már működő szakaszában felvett keresztmetszetek eredményadatait idézzük fel. Sajnos csak "összeillesztett" képekről és nem egyazon élő folyamat "filmkockáiról" van szó, ahogy ez szép és természetes volna, mivel az ilyen teljes előkészítési-implementálási folyamaton átívelő kutatás terve egy adott terepen végül is nem realizálódott.) Az előkészítő fázis attitűd vizsgálatában egy terepkísérletet is végrehajtottunk. Két trószti vállalat egyikénél információigény felmérést végeztünk a vezetőség körében, felvázolva nekik a számítógépes rendszert, amely ezeket az igényeket kielégítheti.

A másiknál ez a kísérleti impact elmaradt. De mindkettőnél két felvételt végeztünk, körülbelül féléves időtávban egymástól.

A kísérleti minta: igazgatók, főosztályvezetők, osztályvezetők. A hierarchia szerinti rétegzés egy általános lélektanilag értékelhető, de speciális helyzetdiagnózist adó eredménye: az elektronikus management-információ rendszer bevezetésétől a felső szintek inkább erősődő decentralizációt, az alsó szint növekvő centralizációt vár. (Nem elvár, hanem inkább tart ettől.) Vizsgálatunk eredményeit a PRE-től a POST-ig az alábbi ábrák mutatják.

A MSZUN mozaikszó rövidítés a "Várható-e, hogy az SZVJR bevezetésével munkakörök megszünnek és újak születnek?" kérdést jelöli. Itt markáns interakciót mutat az 1. ábra. A PRE-fázisban (1989 nyarán) még a Kontroll vállalat vezetői hittek inkább ilyen mozgásban, a Kísérleti terep kevésbé. A POST-fázisra (késő őszre) szignifikánsan megfordult a hangulat és vélekedés. A Kontroll csoport erre már elvesztette hitét abban, hogy egy számítógépes vezetési jelentésrendszer bevezetése egyáltalán bármi hatással lenne a vállalat életére, a Kísérleti viszont, a közben megtartott bemutató és aprólékos információigény kikérdezés nyomán, egyszerűen komolyabban kezdte venni a rendszer várható behatását.

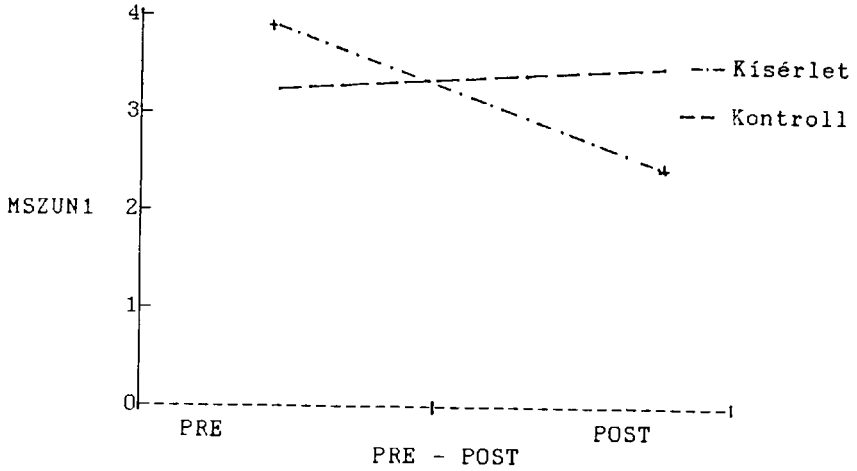
NEMALK - azaz: "A vezetői döntésekhez szükséges számos tényező nem táplálható be a számítógépbe. Igy van?" Ez a kérdésfeltevés negatív irányúan fogalmaz. Itt még frappánsabb a 2. ábrában megjelenő véleményfordulás. A Kísérleti vállalat feladja, a Kontroll felerősíti ebbeli negatív hiedelmét. Vagyis ahogy várható volt, a kísérleti behatás valóban pozitív változást hozott ott és csakis ott, ahol sor került rá.

Összegezve tehát megállapíthatjuk, hogy a management-elektronizáció valamely korszerű rendszerének bevezetésénél, mint általában, ha jelentős innovációk kopogtatnak az ajtón, az érintetteknél szorongás jelentkezik. (Nyíltan vagy kételybe öltöztetve.) Ám az eredeti szkepszis, tartózkodás, gátló attitűdök közelebbről megvizsgálva, árnyaltabb és főleg differenciáltabban dinamikus képet mutatnak. Ez a dinamika vizsgálódásunkban - kísérleti behatással is operáló akciókutatásról lévén szó - tisztán értelmezhető: az elektronikus management innovációhoz történő egyszerű közeledés oldja az idegenkedést és erősíti az érdeklődést, illetve vonzódást.

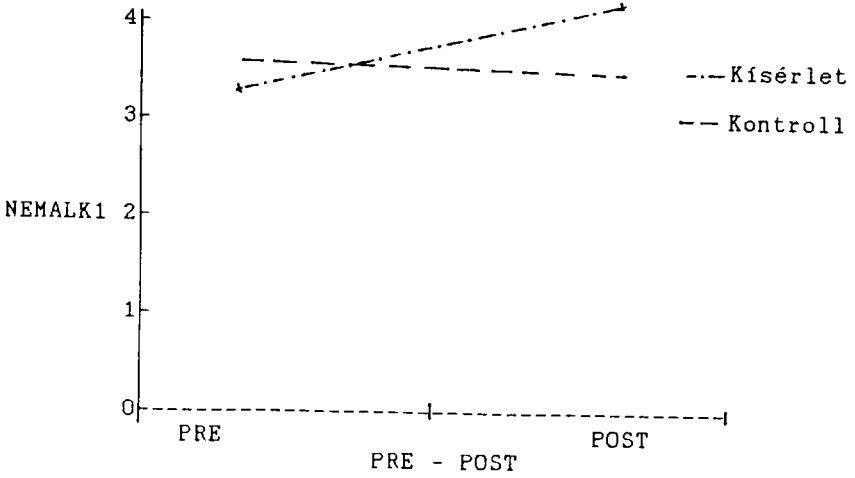
De vajon indokolt volt-e, lehetett-e ez a közeledéssel némileg felerősödő bizalom? Ugorjunk át a folyamat kezdetétől ennek célszakaszába, az ígéretektől ezek beváltása (vagy be nem váltása) állapotának mindennapjaiba.

Miután reményeink végleg elfogytak arra vonatkozóan, hogy az eredetileg tervezett monitorozást a saját előkészítésben és implementálásban ide honosított management információs rendszeren hajthassuk végre, valami pótmegoldás után kellett néznünk. Igy sikerült interjúvégre kapnunk egy pár éve SZVJR-t használó hazai tröszt vezérkarát egy olyan kis kérdőív segítségével, amelyet egy ilyen rendszert propagáló szakmai-üzleti prospektus-füzet ígéreteiből állítottunk össze. A kérdőív összeállításánál lazán végig mentünk a csudálatos ígéretek láncolatán, és nem feszesen mindegyiket, de nagyjából mindazokat a tételeket beválogattuk a rákérdezendők csokrába, ahol - eddigi pár éves foglalkozásunk alapján a management-elektronizáció témájával - fontosabb vagy vitatott sikerényezőket, illetve problémákat sejtettünk. A nem megszokott, de logikus ötlet

1. ábra


4
3
2
1
0
MSZUN1
Kísérlet
Kontroll
PRE
POST
PRE - POST

2. ábra


4
3
2
1
0
NEMALK1
Kísérlet
Kontroll
PRE
POST
PRE - POST

alapján készült kis kérdőívet egyébként nem Magyarországon, hanem éppen Angliában próbáltuk ki először, annál a cégnél, amely mielőtt kiválasztotta volna ma is futó Felsővezetői Információs Rendszerét, próbaképp a mi brossúránkat összeállító céggel is hosszabban együtt dolgozott. Igy aztán nem véletlen, hogy a szempontok ("vizsgálati dimenziók") köszöntek egymásnak. Ez a vállalat e más márkájú vezetői jelentésrendszere használata közben is olyan tapasztalatokat gyűjtött - és a készséges referencia-bemutatón számunkra át is adott -, amelyek a kezünkben tartott (vezérfonalként használt) kérdőív témáit gereblyézték végig.

Az alábbi tábla az igenlés sorrendjében hozza a kérdőív számszerűsített kérdéseit, feltüntetve eredeti sorszámukat, a kapott átlag osztályzatot (5-1) és a kérdés tartalmának tömörítvényét.

1	17	4,24	Használóbarát
2	3	3,66	Adatáramlás csökken
3	19	3,57	Dialógusba került vele
4	8	3,55	Problémánk továbbnyomozását segíti
5	6	3,43	Információ megértésében segít
6,5	4	3,38	Információi hasznosak
6,5	9	3,38	Perspektívát tágít
8	11	3,33	Segít másokkal kommunikálni
9	7	3,29	Gondolatébresztő
10,5	14	3,19	(-) Bosszúság: kíváncsiságot nem elégíti ki
10,5	16	3,19	Információ-használati mód hatékonyságát javítja
13	2a	3,14	Információ személyes szelekcióját segíti
13	5	3,14	Kritikus sikertényezőkre összpontosít
13	15	3,14	Hozzáigazodott információ-használati stílusához
15,5	2	3,09	Épp a fontos, önt érdeklő információt hozza
15,5	6a	3,09	Segít kiemelni a lényegest a lényegtelenből
17	6b	3,05	Segít kontextusba helyezni az infromációt
18	12	2,95	Segít a vezetői intézkedések keresztűlvitelében
19	13	2,52	(-) Néha zavarja a munkát
20	3	2,38	Az önhöz eljutó információ friss, aktuális
21	18	2,29	(-) Jobban ki tudná aknázni, ha jobban ismerné
22	10	2,19	Jobb lett tőle a döntés.

Mit olvashatunk ki ebből a táblából a rendszer ígéreteinek beváltásáról vagy be nem váltásáról? A legerősebben elvetett (21. helyre szorult) negatív pólusú állítás erre a kérdésre válaszolt: "Érzi-e néha, hogy jobban ki tudná aknázni az SzVJR-ben rejlő lehetőségeket, ha jobban megtanulta volna a számítógép kezelésének minden csínját-bínját?" Nos, a válasz az alacsony-alacsony térnegyedre esvén, markáns tiltakozást fejez ki, aláhúzottan visszaigazolva ezzel a rendszer ígért "használóbarát" jellegét. Valóban nem kell számítástechnikai részletekkel terhelnem elmémet. (Ahogy a kiugróan magasra osztályzott 17. kérdés - "Tapasztalja-e a rendszer "használóbarát" jellegét, hogy tudniillik, olyan vezetők számára készült, akiknek sem idejük, sem hajlandóságuk nincs a számítógépes ismeretekben elmélyülni?" igenlésével ezt megerősítik.) A második legerősebb tagadással adott állítást a 19. helyen álló 13-as kérdés alacsony-alacsony válaszában kaptuk meg: "Zavarja-e az ön munkáját

néha a SzVJR gyakorlata?" Nos, a kép erről az oldalról is derűs. Már nem ennyire szép viszont a harmadik negatívan fogalmazott kérdéssel, melynek válaszátlaga az enyhén magas térnegyedbe esett: "Okozott-e bosszúságot azzal, hogy indokolt kíváncsiságát mégsem elégíthette ki?" Úgy tűnik, a bevezetett és már az alanyok (munkahelyi) életének részévé vált SzVJR egyfelől nagyon kellemes munkapartner (tudományos vagy műszaki titkár, illetve titkárnő). Elárnyékol a ránk zúduló adatáradat elől. Maga viszont többnyire hasznos információkkal szolgál, intelligens, kulturált kolléga(nő), akivel gondolatébresztő dialógusokat lehet folytatni; aki tágítja perspektívánkat, még azt az érzésünket is ápolva, hogy mi magunk milyen okosak vagyunk. Segít az enigmatikus információk megértésében, a problémák laza továbbnyomozásában. S a dialógius és a kommunikáció lelkes híve és lelkesítője (vele is, általa is kontaktus-képesebbek leszünk). Másfelől egy fontos területen, az információhasználati módszerünk tekintetében, bizonyos mértékig hatékonyságjavító. Arra is utalnak jelek, hogy segítségével elég gyakran, éppen a releváns, fontos, minket érdeklő információk jutnak el hozzánk (bár itt már a korlátait is érezzük). "Bizonyos mértékig" hozzá igazodott megszokott információhasználati módunkhoz, stílusunkhoz. Harmadfelől viszont - és itt már nem olyan felhőtlen a munkakapcsolatunk - gyakran nem igaz, hogy éppen a releváns, fontos, minket érdeklő információ jut el általa hozzánk.

Nem túlságosan segít bennünket a kritikus sikertényezőkre összpontosítani (pedig ez már egy jól körülhatárolt, konkrét teljesítményként ugorhatna elő a fentebb elmosódó, bár kétségkívül kellemes előnyök hátteréből).

Épp így nem mondhatnánk, hogy érdemlegesen segít kiemelni a lényegest a lényegtelen mozzanatok közül, vagy a másik irányból: az információt kontextusba helyezni. Igen rossz néven vehető tulajdonsága, hogy az általa hozzánk eljutó információ nem éppen friss és nem éppen aktuális. Ám aztán teljesen tehetetlenné válik, képtelennek bizonyul a rendszer a két legkeményebb (legkevésbé elmázolt vagy elmázolható) vezetői funkció, a döntés és az intézkedés megsegítése tekintetében: az előbbit nem optimalizálja, az utóbbi keresztülvitelében nem nyújt támogatást.

(Mintha csak azt mondanánk, hogy a kulturált, kelemes, kitűnő kollega mégsem olyan fajsúlyos, hogy az igazán nehéz feladatoknál meg tudnánk osztani vele a terheinket, vagy ő maga ezekben is segítségünkre sietne.)

A magyar management-elektronizációs folyamat két apró epizódját villantottuk fel. Ha mégiscsak igaz, hogy akié az elektronizáció, azé a jövő - mint ahogy a COCOM-béklyókból való feloldozás új érájában ezt már új reményekkel érezzük át és tudjuk -, (és paradicsom- és cipő-exportunk is hatékonyabb lesz az életfontosságú információ hatékonyabb kezelése révén), akkor töredékes közelkép-részleteink, - szilánkjaink megfontolást érdemlő utalásokat tartalmaznak. A mangement-információs rendszerek iránt először idegenkedés tapasztalható, ami a MIS teljesítményeinek megismerése nyomán oldódik. Ahol viszont már használják, egyelőre eléggé külsődleges jó tulajdonságairól tudnak csak beszámolni. De feltételezzük, hogy itt is szinergikus folyamat tanúi vagyunk: majd ha az orgware és a humware is felzárkózik a hard- és software korszerűségi szintjére (ami nem megy olyan gyorsan), lehet várni a fejlett országokban üzleti csodákat művelő management-elektronizáció erősebb terhelhetőségét. Addig, mint ezt a konzultált

nyugati szairodalom ajánlásainak a hazai terepeken nyert megerősítéséből állíthatjuk, a pusztán "gondolatébresztő", "perspektívatágító", az irreleváns információktól "elárnyékoló" hatásával is meg lehetünk elégedve. Nem járunk rossz úton.

Irodalom

1. E. Turban: Decision Support and Expert Systems: Managerial Perspectives. McMillan, New York, 1988.
2. R. Kling and S. Iacono: Computing as an Occasion for social Control. J. Soc. Issues, Vol.40, No.3. 1984.pp. 77-96.
3. D. Gerwin: A Theory of Innovation Process for Computer- Aided Manufacturing Technology. Jan 1987. School of Business Adm. University of Wisconsin-Milwaukee.

Zoltayné Paprika Zita

Kockázatelemző eszközök és módszerek a projekt menedzsmentben

Egy projekt mindig nagyobb lélegzetű munkát jelent. A végeredmény, a projekt sikere, nem kis mértékben attól függ, hogy a projekt irányításával, levezénylésével megbízott menedzser hogyan készül fel a lehetséges kockázatok értékelésére és kezelésére. Ha a preventív gondolkodás már a projektre történő felkészülés időszakában érvényesül, akkor jó esély lehet a negatív hatások csökkentésére, esetleg bizonyos kockázatok kivédésére.

Ehhez persze egy olyan gondolkodási keretre van szükség, amely a megelőzés mellett a menedzser aktivitására helyezi a hangsúlyt. Korábban elterjedt gyakorlat volt, hogy olyan kockázatkezelő módszereket dolgoztak ki az elemzők számára, amelyek "kívülről" vizsgálták a rendszerrel, vagy a projekttel kapcsolatos kockázatokat. Ez a technicista közelítésmód többé-kevésbé jól működött, pl. a biztonságossági tanulmányoknál és a biztosítási díjak megállapításánál, habár közismertek azok az Európai Közösség által finanszírozott elemzések, amelyek pl. az atomerőművekben bekövetkezett balesetek egyik okaként azt jelölték meg, hogy az operátorok nem bírták elviselni a kockázatelőrejelző és ellenőrző rendszerek monotonítását és személytelen voltát, s inkább figyelmen kívül hagyták azokat. (Otway, 1985.)

Egy projektet irányító menedzser nem lehet passzív a kockázatészlelésben, mivel aktivitásától, egyik vagy másik tevékenységétől nagyon is függhet a projektekhez kapcsolódó kockázatok szintje. A kockázatészlelésnek és kezelésnek ez a felfogása kizárja, hogy egy kívülről kapott kockázat-indokátor legyen a kockázatkezelés alapja. A menedzsernek először is figyelembe kell vennie, hogy a projekt kockázatos környezetben valósul meg, s tisztában kell lennie azzal is, hogy saját tevékenysége, s a projektbe bevont többi személy és szervezet magatartása miként befolyásolja a kockázat alakulását.

A kockázatkezelésnek ez a "belülről" értelmezett felfogása nyilvánvalóan csak preskriptív módszerekkel operálhat. A projekt menedzsernek már a projekt indításakor, sőt előtte számba kell vennie az előre jelezhető kockázatokat. A kivitelezés fázisában a feladat lebontását, a "mérföldkövek" megállapítását, a verifikációt, valamint a változások kezelését tekintjük kockázatkezelési feladatnak. A kockázatkezelés minőségileg különböző szinteken, más-más tevékenységbe ágyazva történik (pl. a monitoring, a szimuláció, a koordináció, az átstruktúrálás és a tárgyalások közben) a projekt menedzselése folyamán.

A projekt fogalmát a lehető legáltalánosabb értelemben használjuk, amelybe belefér egy új termék kifejlesztése, egy stratégiai terv kialakítása, egy új információrendszer létrehozása stb., vagyis minden olyan jelentős erőfeszítést igénylő tevékenységet a fogalomba tartozónak tekintünk, amelyhez felkészülésre, felmérésre, adat és információgyűjtésre, modellépítésre, valamint érzékenységvizsgálatok elvégzésére van szükség.

A projekt megvalósítását illetően a munkamegosztásnak most azt az esetét vizsgáljuk meg, amikor a projekt vezetője egy külső megbízott szakértő, akinek a mandátuma erre az egy megbízásra szól, s ebből adódóan valós érdeke, hogy a hatékony kockázatkezeléssel is elősegítse

a projekt sikerét. Azt nézzük meg, hogy mit kell ennek érdekében tennie.

A projekt előkészítése

Először is "informális" elemzést kell készítenie - saját maga számára - a projekt vonzó mivoltáról. Tájékozódnia kell a megbízást kínáló cégről, pl. annak partnereinél, vagy magánál a cég vezetőinél.

Ez persze költséges, és időigényes, de nagyon fontos, hiszen a megszerzett információk birtokában el tudja dönteni, hogy akar-e egyáltalán ezzel a céggel kapcsolatba kerülni, s ez az üzlet összességében előnyös lehet-e számára? Ez az első kör azért is lényeges, mert alapvetően meghatározza az egész munkához való hozzáállást, következésképpen nem érdemes elkapkodni.

El kell dönteni azt is, hogy szükség van-e további tárgyalásokra a szerződéskötés előtt. Itt már gondolatban le kell írni a majdani projektet kockázati szempontból, ügyelve arra, hogy ne maradjanak lefedetlen kérdések. Tisztázni kell pl., hogy rendelkezésre állnak-e a szükséges kulcsinformációk a projekt környezetéről. Ha nem, akkor meg kell szerezni őket. El kell dönteni, hogy - amennyiben szükséges - mikor, hogyan és kivel kell még tárgyalni.

Egy projekt kockázatelemzése hagyományosan az alábbi négy lépésből áll: (Cash - McFarlan - Keeney, 1983.)

1. Az elfogadható kockázati indikátorok azonosítása.

2. Annak meghatározása, hogy a projektben jelenlévő kockázatokat hogyan lehet ezen indikátorok szerint mérni.

3. Azon területek értékelése, melyek a menedzser kompetenciájába tartoznak.

4. A kockázat menedzselése a legfontosabb kockázati összetevőkre irányuló speciális kockázati stratégiákkal.

A kockázatelemzés végeredménye egy többtényezős "projekt kockázati index" lesz, melynek kialakításakor számos tényezőt figyelembe kell venni. A megbízóra vonatkozó információknak, pl. feltétlenül szerepelniük kell benne. Tisztázni kell a megbízó elvárásait, valamint azokat a projektben nem szereplő információkat is, amelyek befolyásolhatják a projekt sikerét. (Volt-e már a klienssel üzleti kapcsolat? Ha igen, az hogyan értékelhető? Milyen híre van a kliensnek szakmai körökben? Kivel versenyez a potenciális projekt menedzser a megbízásért? Milyen indíttatásból keresték meg éppen őt? Mennyire tudja a kliens, hogy pontosan mit akar? Jártas-e az alkalmazásokban, a projekt által megkövetelt munkamegosztásban?) Érdemes tisztázni, hogy milyen tapasztalatai, tudása, forrásai vannak a kliensnek. Kik tudnak a projekttel foglalkozni a megbízó szervezetén belül? Milyen kapcsolatokat kell kiépíteni? A projektbe bevontak körét amiatt is jó tisztázni, mert elképzelhető, hogy speciális szabályok vonatkoznak rájuk, vagy speciális kezelést igényelnek. Pl. ha a projekt célja egy új termék kifejlesztése és a lehetséges kooperációs partnerek között ott van a hadsereg is, akkor titokvédelemre lehet szükség. A partnerek között elengedhetetlen a lehetséges szállítók számbavétele és annak átgondolása, hogy vajon képesek-e forrásoldalról mindazt a megfelelő minőségben, mennyiségben és időpontban biztosítani, amire a projektnek szüksége lehet. Nem kizárt, hogy a megbízónak kikötései leszenk a szállítókra vonatkozóan. Pl. egy információrendszer kialakításakor természetes, hogy az újonnan beszerzendő gépeknek kompatibilisnek kell lenniük a már meglévőkkel, ami bizonyos mértékig eleve korlátozza a lehetséges hardver szállítók körét.

Az eszközök mellett a másik fontos forrást a személyek jelentik. A projekthez kell-e külön csoportot képezni, vagy már együtt van a

stáb? Előnyös, vagy hátrányos lesz-e ebben a csoportban dolgozni? Milyenek a múltbeli tapasztalatok a csoportos munkával kapcsolatban a megbízónál? Az előítéleteket félre kell tenni, hiszen mindenki fejlődhet...

A projekt jellemzését a kockázati tényezők segítségével legjobb csoportosan végezni, a majdani projekt vezető irányításával, a megbízott szervezeten belül. Ilyenkor fel lehet használni az aggodalmakat, a korábbi megbízások során felhalmozott tapasztalatokat és az egyéni felelősségérzetet a pro és kontra érvek megvitatásához. Egy idő után már ránézésre látszik, hogy mibe szabad belevágni és mibe nem, s ennek eldöntéséhez nem kell formális ülést összehívni. A hauristikáknak egyébként nagyon nagy szerepe van az ilyen típusu döntéseknél, egy jó menedzsernek "jó orra van" ilyen ügyekben is.

Ha eldőlt, hogy a menedzser elvállalja a megbízást a szervezete nevében, akkor a következő kérdés az, hogy hogyan tárgyaljon az árról és a szerződésről. A tárgyalásra történő felkészülés lépései, módszerei általában nem publikusak, sokszor még a megbízott cégen belül sem, de azért össze lehet foglalni, hogy milyen kockázati tényezőket vesznek leggyakrabban figyelembe ennél a lépésnél:

1. a potenciális projekt mérete és bonyolultsága (a feladat nagysága),
2. a megbízó felkészültsége, tudása a környezetről, jártassága az alkalmazásokban,
3. a projekt kivitelezéséhez szükséges technológia értéke,
4. a kliens jelleg (pl. költségvetési vagy profit-making szervezetről van-e szó, mely utóbbi esetleg a projekt kapcsán megszerzett tudást saját hasznára értékesíteni tudja),
5. a szerződés típusa (pl. a megbízott részesedik-e a projekt eredményéből, vagy a teljesítéssel véget ér a megbízóval való közös munka).

A projekt beindítása

A projektbe semmilyen körülmények között nem szabad belevágni anélkül, hogy a projekttel szemben támasztott követelményeket, elvárásokat ne tisztáznánk. Világosan látni kell azt is, hogy a projektnek milyen funkciót kell betöltenie a megrendelő szervezeténél. Másként kell ugyanis pl. egy új termék kifejlesztésére irányuló projektet megvalósítani, ha annak a termék létrehozásán felül még más célja is van - mondjuk egy fejlesztő team összekovácsolása -. Egy rutinos projekt menedzser már az indulásnál megvizsgálja, hogy a kitűzött célok összeegyeztethetőek-e, illetve ellentmondásosságuk oldható-e.

A materiális igények explicitté tétele megelőzheti azt a kellemetlen helyzetet, hogy a projekt egy későbbi szakaszában derül ki, hogy az inputokra nincsen pénz. A beszállítókkal, az alvállalkozókkal már jó előre meg kell állapodni az ár és az ütemezés kérdéseiben. A projekt egy előrehaladottabb szakaszában a hiányzó forrásokat ugyanis "mindenáron" meg kell szerezni. Az inputok megnyugtató biztosítása ezért fontos kockázatcsökkentő - és egyben költségkímélő - lépés lehet.

Nem árt egy utolsó - pontosító - egyeztetés a megrendelővel sem. Itt fel lehet vetni a lehetséges konfliktusokat, illetve a megoldásukra elképzelt ötleteket. Világossá lehet tenni a még meglévő homályos pontokat, beleértve a határidők, az ütemezés kérdését is. Nagyon fontos, hogy a szerződés megfogalmazásai ne adhassanak okot félreértésekre, éppen ezért akár közösen is érdemes értelmezni az egyes pontokat.

Maga a szerződés nagy kockázatot rejthet magában. Mit tartalmazzon egy "biztonságos" szerződés? Mindenekelőtt mind a megbízó, mint a megbízott elvárásait, feltételeit, kötelezettségeit, felelősségét, valamint a szerződés teljesítésésnek feltételeit. Ha mindez tökéletesen rendben van, a projekt lebonyolítása során még mindig merülhetnek fel kockázatok, melyeket összefoglalóan reziduális kockázatnak nevezünk. (Humphreys, Cats-Baril, 1987.)

A projekt menedzsment céljai

Először azt kell megvizsgálnunk, hogy mi a projekt menedzser feladata, ha már elkezdődött a projekt. A projekt menedzser lényegében a szerződéskötéskor kezdi meg konkrét munkáját, s a felelősség ettől kezdve már egyértelműen az övé. Ezt a munkát nagymértékben befolyásolja az, hogy milyen kockázatok merülnek fel a projekt céljainak teljesítése során. Különböző projekt típusokhoz különféle menedzseri képességekre van szükség a projekt mérete, az alkalmazott módszer, a projekt struktúrája függvényében.

A projekt menedzsert mindig a projekt által kitűzött cél elérése érdekében alkalmazzák és nem azért, hogy bizonyos feladatokat ellásson. Pontosan azért, hogy valamit - egy új terméket, szolgáltatást, szervezetet - létrehozzon az elvárásoknak megfelelően, határidőre, a költségkorlátokon belül, a megrendelő megelégedésére.

A legfontosabb feladata a tervezés, ezen belül is főként az összefüggések megtervezése, valamint az előrejelzés, ami a problémák előrejelzését kell, hogy jelentse. Továbbá gondoskodnia kell a megrendelő bevonásáról, az együttműködési képesség kamatoztatásáról, és természetesen az ellenőrzésről. A feltételek biztosítása szintén az ő hatásköre. Egyetlen szóban úgy lehetne megragadni a feladatát, hgoy az nem más, mint a projekt "összeszervezése". Egy projekt biztos kudarcát jelenti, ha a projekt menedzsert a szerződéskötés után nevezik ki. (Elrettentő példaként gondoljunk a Bécs-Budapest Világkiállítás ügyére.)

A projekt menedzser feladata három konkrét tevékenységbe jelenik meg. Ezek a következők: az ellenőrzés, amelynek nyomon kell követnie azt, hogy ki, mit, mikorra csinál meg, a koordinálás, amely a belső és külső kapcsolattartást jelenti, és a szervezés, átszervezés, mely utóbbira akkor kerül sor, ha előre nem látható kockázatok lépnek fel. (Kugel, 1984.)

Gyakori probléma, hogy a kliens, a megbízott szervezet vezérkara, a projekt team tagjai és az esetleges alvállalkozók eltérően vélekednek a projektről. Ez onnan eredeztethető, hogy a projekttel kapcsolatos elvárásaik többnyire eltérőek. Igy a projekt menedzser egyik legfontosabb feladata az, hogy biztosítsa a kommunikációt a résztvevők között. Szerencsés, ha a kommunikáció rajta keresztül, pl. a kör háló vagy a lánc háló struktúra alkalmazásával történik (Harisson, 1981.) Mindkét formációban neki kell betöltenie a központ szerepét, ami jelzi, hogy egy projekt menedzselése bizonyos fokú centralizációt követel, noha a projekt természetének - az innovatív, kreatív munkának - általában jobban kedveznének az informálisabb struktúrák.

A projekt menedzser másik fontos feladata az, hogy "kifelé" is eladja azt, amit csinál, ami szintén jó kommunikációs készséget igényel.

A projekt levezénylése

A tapasztalatok és a szakirodalom (Cats-Baril, 1987.) azt mutatják, hogy egy projekt sikere szempontjából különösen fontos, hogy milyen kockázatkezelési technikákat képes a projekt menedzser felvonultatni. A legismertebbek közül most néggyel foglalkozunk részletesebben.

Az első közismert kockázatkezelési technika a feladat lebontása, vagy más néven dekomponálása. Ez azt jelenti, hogy a projektet olyan alrendszerekre kell felosztani, melyek mindegyike már egy-egy különálló feladatnak tekinthető, vagyis konkrétan értelmezhető. A lebontásnak részét képezi a szintézis, amely az ütemezés szempontjából nélkülözhetetlen. Két aspektusból is kockázatcsökkentő lehet ez a fajta feladatkezelés: egyrészt elősegítheti a konzisztenciát a tevékenységek között, másrészt megadja a keretet az ellenőrzés számára: nyomon lehet követni, hogy minden rendben zajlik-e, és időre elkészül.

Egy másik kockázatcsökkentő fogás a "mérföldkövek" meghatározása (Sweet, 1986.). A mérföldkövek kézzelfogható eredményeket testesítenek meg, s ezért az ellenőrzéshez nagyon jók, de felhasználhatóak a teljesítés igazolására is. Nyomon lehet követni a projekt fejlődését a segítségükkel, s ezzel megalapozhatják az ütemezés kiigazítását, vagy az esetleges költségmódosításokat.

Még egyszer hangsúlyozni kell azonban, hogy a mérföldkövek nem feladatokat jelölnek ki, s pont ez a garancia arrá, hogy egy feladat elvégzése - eredmény nélkül - ne legyen elegendő a teljesítéshez.

A harmadik eszköz az igazolás, vagy verifikáció, ami bizonyos értelemben szembesítést jelent az elvárásokkal. Ehhez persze már az indulásnál - ahogy ezt jeleztük -, tisztázni kell a megrendelő elképzeléseit, ráadásul úgy, hogy tényleg az derüljön ki, amit akar és nem az, amire azt mondja, hogy akarja.

Végül még egy triviális kockázatkezelési technikát kell megemlítenünk, a változások kezelését. A projekt menedzsernek kell eldöntenie, hogy mikor engedhetők meg változások a projekt megvalósítása során. Mérlegelnie kell, hogy a változásoknak milyen kihatásai lesznek pl. az ütemezésre. Saját érdekében jó, ha mindig dokumentálja az engedélyezett változásokat, sőt ellenőriznie is kell azokat.

A projekt során alkalmazott módszerek, köztük a kockázatkezelési technikák súlyát és színvonalát jelentősen befolyásolják a projekt jellemzői. Az egyik legfontosabb jellemző a projekt mérete, melyet a projekt költségvetési, az alkalmazott személyek száma, a projekt kisugárzása, az érintettek köre, valamint a projekt időtartama jelöli ki. Nyilván minél grandiózusabb egy projekt, annál nagyobb lehetőség van költségesebb, akár számítógéppel támogatott kockázatkezelési módszerek alkalmazására is.

Az alkalmazott módszerek mindig speciális jártasságot és tapasztalatokat igényelnek. A projekt menedzsernek olyan megbízásokat érdemes csak elvállania, amelyekben kellően jártas és rutinos. Ismeretesek azok a sztármenedzserek, akik krízishelyzetbe került vállalatok talpraállítására specializálódtak és más projekteket nem is vállalnak el.

A projekt menedzser egyszemélyben felelős a projekt sikeréért. Minden olyan eszköz segítheti a munkáját, amely a sikert aláásó kockázat előrejelzésére és kezelésére alkalmas. Egy ilyen eszköznek - ha az pl. egy számítógépes program - tárolnia kell a projekttel kapcsolatos összes információkat.

Ezeket az információkat a projekt menedzser felhasználhatja a kockázatok kivédésére, vagy csökkentésére egyaránt. Egy intelligens kockázatkezelő program természetesen a potenciális kockázatokról is

tájékoztat. Ez feltételezi, hogy alapmodelljének struktúrája valamilyen gráf, háló, vagy döntési fa legyen, mely eszközök főként a forgatókönyv-elemzésből ismeretesek. A döntéstámogató rendszerek (DSS=Decision Support Systems) analogiájára kialakulóban van egy új irányzat a döntéselméleten belül, amely a menedzseri munkát elősegítő rendszereket kutatja és adaptálja. A menedzsment támogató rendszerek (MSS=Management Support System) felfoghatók a kockázattal kapcsolatos adatok gyűjtőhelyeként, melyek egyben figyelmeztető rendszerekként is működnek, s ebben a funkciójukban a szakértői rendszerek közelítésmódját használják fel.

Izgalmas kérdés, hogy a projekt menedzser feladatai közül melyiket milyen módon képes egy hatékony MSS támogatni. A projekt menedzser egyik legfontosabb feladata a monitoring, amely egy státusz modellt feltételez, hiszen a monitoring az aktuális valóság és a terv összevetését jelenti. A monitoring arra a kérdésre ad választ, hogy a projekt hogyan áll, nem pedig arra, hogy hogyan kellene állnia. Vagyis az MSS-nek részét kell, hogy képezze egy jó kiértékelő modell, amely a projekt mindenkori állapotát minősíti.

A beavatkozáshoz tudni kell, hogy az egyes lépéseknek, intézkedéseknek milyen kihatásai, következményei lehetnek. A "Mi van akkor, ha ..." típusú kérdésekre a szimuláció adhatja meg a választ, jelezvén, hogy mivé alakulhat a projekt. A szuimulációs modell a kockázatcsökkentés szempontjától érzékenységvizsgálatot jelent, amely kiszűrheti - lényeges költségráfordítás nélkül - a felesleges és káros beavatkozásokat. A státusz modell és a szimulációs modell egybekapcsolásával azonosítani lehet azokat a kockázati pontokat, melyeket a monitoring feltárt, a szimulációs modellel pedig meg lehet vizsgálni, hogy megváltoztatásuk milyen következményeket vonhat maga után.

A koordináció a projekt mozgatását jelenti, s ez az MSS-től a projekt struktúrájának modellezését kívánja meg az eszközök és a résztvevők koherenciájának biztosítása érdekében. Egyben ötleteket adhat az átcsoportosításokhoz, illetve az újrastruktúráláshoz. A struktúra megváltoztatásával újabb kockázati tényezők léphetnek fel: pl. megváltozhatnak a szűk keresztmetszetek. A strukturális modellnek erre is fel kell tudni hívni a figyelmet.

Végül egy projekt menedzsernek segítséget kell kapnia az MSS-től a tárgyalásai lebonyolításához is. Az MSS-nek ehhez elsősorban érvelést elősegítő információkat, indoklásokat kell adnia, melyek pl. a trade-off-okra, vagy a költségrugalmasságra kell, hogy vonatkozzanak.

Összegzésképpen megállapítható, hogy egy hatékony kockázatot is kezelő menedzsment támogató rendszer (MSS) nemcsak a kockázat értékelését, hanem annak kezelését is elősegíti. Ez igaz mind a konkrét tevékenységek - mint. pl. a monitoring, mind az absztraktabb tevékenységek - mint pl. a tárgyalás, a javaslattétel - szintjén.

Irodalom

1. J.I.Cash, F.W.McFarlen, J.L.Keeney: Corporat Information Systems Management: text and cases (Irwin: Home-wood, Illionis, 1983.)

2. W.Cats-Baril: Critical Succes Factors in the Management of Software Development Projects. PIMS. London, 1987.

3. W.Cats-Baril, P.C.Humphreys, C. Wanless: External Risk PIMS, 1988.

4. E.F.Harrison: The Managerial Decision Making Houghton Mifflin Co., Boston, 1981.

5. P.C.Humphreys, W.Cats-Baril: Functional Specifications of the Project Risk and Project initiation tools for PIMS. PIMS, London, 1987.

6. H.Kugel; Three Faces of Lendership. Datamation. 1984/6.

7. H.Otway: Regulating Industrial Risk. Butterworhs. 1985.

8. F.G.Sweet: Milestone Management. Datamation 1986/10

Már a tervezőasztalon

Aligha kell ahhoz biztosítási szakembernek lenni, hogy bárki fel tudja mérni az utóbbi évtized olyan káreseményeinek jelentőségét, mint például a budapesti OKGT-székház kiugró emeletének a leszakadása, a csepeli klinika megsüllyedése, a nagykanizsai sörgyár megroppanása vagy éppen a pécsi toronyház lakhatatlanná válása. Valamennyi példa - több hasonló esettel együtt - tervezői és kivitelezési hibák következménye volt.

Miért érdemes, miért szükséges ezekről utólag is szót ejteni? Van-e egyáltalán értelme utólag levonni a következtetéseket?

Mindenképpen! - mondják a Hungária Biztosító szakemberei - és a válaszokból mindjárt következtethetünk arra, hogy - ha a tervezési és kivitelezés hibákat utólag nem is könnyű helyrehozni - de a megfelelő biztosítással jelentős mértékben ellensúlyozható a bekövetkezett kár. Ehhez nyújtanak lehetőséget a Hungária Biztosító "testre, illetve esetre szabott" biztosításai. Csak megfelelő tájékozottság szükséges, hogy az érdekeltek ki tudják választani a számukra legelőnyösebbet.

Milyen biztosítási lehetőségekkel állunk partnereink rendelkezésére?

- Gazdálkodó szervezetek alapvagyon-biztosítása,
- Építés- és szerelésbiztosítás,
- Tervezői felelősségbiztosítás,
- Szállítmánybiztosítás az ÉPSZER biztosításhoz,
- Géptörés biztosítás,
- Betöréses lopás és rablásbiztosítás,
- Szállítmánybiztosítás,
- Munkaeszközök szállítmánybiztosítása,
- Állóeszközök pótlási értékre irányuló kiegészítő biztosítása,
- Vagyontárgyak összes kockázatra kiterjedő biztosítása.

A fentieken túli kérdésekben és az egyedi igényekkel kapcsolatban a Hungária Biztosító Rt. igazgatóságai a szükséges felvilágosítással bármikor készséggel szolgálnak.

Összefoglalásul annyit, hogy az érdekelt vállalatok, intézmények vezetői számára a helyes tulajdonosi szemléletnek megfelelően az a bevált nyugati módszer ajánlható, miszerint már a tervezőasztalon érdemes figyelembe venni az objektummal, illetve a tevékenységgel összefüggő biztosítási szempontokat is. Ez nagymértékben megkönnyítheti az épület átadásakor és a termelés vagy a szolgáltatás beindításakor megkötendő biztosítási módozat kiválasztását.

A kötet szerzői

Ábrahám Katalin, osztályvezető
Dohánvértékesítő és Szolgáltató Közös Vállalat

Dr. Aschner Gábor, a műszaki tudományok kandidátusa,
a Textilipari Minőségellenőrző Intézet igazgatója

Dr. Bajnógel József, egyetemi docens
Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem,
Áruforgalmi és idegenforgalmi tanszék

Balázsy Sándor, c. egyetemi doecens,
az Ipargazdasági Intézet tanácsadója

Beck Tamás, ny. miniszter,
c. főiskolai tanár

Behringer Zsuzsanna, egyetemi tanársegéd
Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem,
Áruforgalmi és idegenforgalmi tanszék

Dr. Benedek Tamás, az Ipargazdasági Intézet
tudományos tanácsadója

Dr. Berkó Lilli, tudományos munkatárs
MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet

Botos Balázs, a közgazdaságtudomány kandidátusa,
helyettes államtitkár,
Ipar és Kereskedelmi Minisztérium

Chikán Attila, a közgazdaságtudomány kandidátusa,
tanszékvezető egyetemi tanár,
Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem,
Vállalatgazdaságtan tanszék

Czakó Erzsébet, tanársegéd
Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem,
Vállalatgazdaságtan tanszék

Csete László, c. egyetemi tanár,
a közgazdaságtudomány kandidátusa,
az Agrárgazdasági Kutató Intézet igazgatóhelyettese

Demeter Krisztina, tudományos munkatárs
Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem,
Vállalatgazdaságtan tanszék

Dr. Dénes Gábor
a Ganz Villamossági Művek gazdasági
vezérigazgatóhelyettese

Dr. Fülöp Gyula, egyetemi adjunktus
Miskolci Egyetem, Vállalatgazdaságtan tanszék

Gálik Mihály, c. egyetemi docens,
a közgazdaságtudomány kandidátusa,
a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem
Vállalatgazdaságtan tanszék

Gelei Andrea, tudományos munkatárs
Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem,
Vállalatgazdaságtan tanszék

Havas Attila
a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem
Posztgraduális Karának munkatársa

Hegedűs Miklós, a közgazdaságtudomány kandidátusa
az Ipargazdasági Intézet igazgatója

Dr. Hoffer Ilona, egyetemi adjunktus
Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem,
Ipargazdaságtan tanszék

Illés Mária, a közgazdaságtudomány kandidátusa,
egyetemi docens, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem,
Ipargazdaságtan tanszék

Inzelt Annamária, a közgazdaságtudomány kandidátusa

Dr. Iványi Attila Szilárd, a közgazdaságtudomány doktora
egyetemi tanár, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem
Ipargazdaságtan tanszék

Jakab Zoltán, a MTV főmunkatársa

Dr. Jelen Tibor, tanársegéd
Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem
Ipargazdaságtan tanszék

Dr. Kazinczy Miklós, műszaki tanácsadó

Kindler József, a közgazdaságtudomány doktora,
egyetemi tanár, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem,
Vállalatgazdaságtan tanszék

Dr. Kiss Lajos, egyetemi adjunktus
Veszprémi Egyetem,
Vállalatgazdasági és Szervezési Intézet

Kiss János, tudományos munkatárs
Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem,
Vállalatgazdaságtan tanszék

Dr. Kovács Attila, a hadtudományok kandidátusa,
Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem,
Védelemgazdasági tanszék

Koczinszky György, a közgazdaságtudomány kandidátusa,
egyetemi docens, Miskolci Egyetem,
Vállalatgazdaságtan tanszék

Kovácsné Varga Ilona, tudományos munkatárs
Agrárgazdasági Kutató Intézet

Dr. Könczöl Erzsébet, adjunktus
Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem,
Vállalatgazdaságtan tanszék

Majoros Andrea, tudományos titkár
Nemzetközi Készletezési Tudományos Társaság

Marosi Miklós, a közgazdaságtudomány doktora,
egyetemi tanár, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem
Vezetési és szervezési tanszék

Dr. Móra Mária, a Gazdaságkutató Intézet munkatársa

Dr. Mucsi Barnabás, tudományos munkatárs
Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem,
Vállalatgazdaságtan tanszék

Nagy Ernő, tudományos munkatárs
Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem,
Vállalatgazdaságtan tanszék

Dr. Novoszáth Péter, a Légiforgalmi és Repülési
Igazgatóság osztályvezetője

Dr. Oszoli Ágnes, tudományos főmunkatárs
Agrárgazdasági Kutató Intézet

Dr. Pakucs János, a Magyar Szénhidrogénipari
Kutató-Fejlesztő Intézet ügyvezető igazgatója

Parányi György, a közgazdaságtudomány doktora,
az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet
tudományos tanácsadója

Papanek Gábor, a közgazdaságtudomány kandidátusa,
a Gazdaságkutató Intézet igazgatóhelyettese

Dr. Pető Márton, főosztályvezető
Gazdaságkutató Intézet

Reszegi László, a közgazdaságtudomány kandidátusa,
egyetemi docens,
Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem,
Vállalatgazdaságtan tanszék

Rózsa Ernőné dr, tudományos munkatárs
Központi Élelmiszeripari Kutató Intézet

Rózsahegyi Istvánné, szakoktató
Kertészeti- és Élelmiszeripari Egyetem,
Ipargazdaságtan tanszék

Dr. Scheuer Gyula, tudományos munkatárs
MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet

Selmeci Lajos, a közgazdaságtudomány kandidátusa,
egyetemi docens, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem,
Áruforgalmi és idegenforgalmi tanszék

Dr. Szabóné dr. Türkössy Anikó, főiskolai adjunktus
Kertészeti- és Élelmiszeripari Egyetem,
Ipargazdaságtan tanszék

Dr. Szeles Péter
Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem,
Áruforgalmi és idegenforgalmi tanszék

Szira Tamás, a közgazdaságtudomány kandidátusa,
az MTA Közgazdaságtudományi Intézetének
tudományos főmunkatársa

Dr. Szőke Mihály, tudományos osztályvezető
Központi Élelmiszeripari Kutató Intézet

Dr. Tasnádi József, tudományos munkatárs
Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem,
Áruforgalmi és idegenforgalmi tanszék

Török Ádám, a közgazdaságtudomány kandidátusa,
az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet
igazgatója

Dr. Trethon Ferenc, a Szervezési és Vezetési Tudományos
Társaság elnöke, a Veszprémi Egyetem Vállalatgazdasági és
Szervezési Intézetének igazgatója

Dr. Urbán László, tudományos munkatárs
Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem,
Vállalatgazdaságtan tanszék

Dr. Ványai Judit, tudományos munkatárs
MTA Ipar- és Vállalatgazdaség-kutató Intézet

Varga Gyula, a közgazdaságtudomány doktora,
az Agrárgazdasági Kutató Intézet főigazgatóhelyettese

Varga Károly, a szociológia tudomány doktora,
c. egyetemi tanár,
az Ipargazdasági Intézet tudományos tanácsadója

Dr. Vargha Jenő
Miskolci Egyetem, Vállalatgazdaságtan tanszék

Várhelyi Gézáné dr., főiskolai adjunktus
Kertészeti- és Élelmiszeripari Egyetem,
Ipargazdaságtan tanszék

Dr. Varsányi Judit, adjunktus
Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem,
Ipargazdaságtan tanszék

Veress József, a közgazdaságtudomány kandidátusa,
egyetemi docens, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem
Makrotervezési és modellezési tanszék

Dr. Vértesi László, közgazda

Dr. Virág József, tanszékvezető főiskolai docens
Kertészeti és Élelmiszeripari Egyetem,
Ipargazdaságtan tanszék

Dr. Viszt Erzsébet, tudományos munkatárs
MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet

Vörös Csilla, főmunkatárs
Magyar Közvéleménykutató Intézet

Vörös Imre, az állam- és jogtudományok doktora,
MTA Állam- és Jogtudományi Intézet
tudományos tanácsadója

Winkler György, a közgazdaságtudomány kandidátusa,
az Ipargazdasági Intézet tudományos tanácsadója

Dr. Zányi Jenő,
Magyar Gazdasági Kamara

Zoltayné Paprika Zita, adjunktus
Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem,
Vállalatgazdaságtan tanszék